

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



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE  
TRANSPORTE Y LOGÍSTICA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO,  
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**



LICENCIADA MARÍA FERNANDA SANTIZO JUÁREZ

Guatemala, octubre 2021

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



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

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.

DOCENTE: LIC. MSc. JUAN CARLOS LEMUS

AUTORA: MARÍA FERNANDA SANTIZO JUÁREZ

Guatemala, octubre 2021

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II: Doctor, Byron Giovani Mejía Victorio  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías  
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE**  
**GRADUACIÓN**

Coordinador: Dr. Alfredo Paz

Evaluador: Msc. Judith Morales

Evaluador: Msc. Karla Krins

Guatemala 18 de septiembre 2021

## DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **María Fernanda Santizo Juárez**, con número de carné: **200920313**.

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 con el artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor:  \_\_\_\_\_  
María Fernanda Santizo Juárez  
200920313

ACTA/EP No. **05033****ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-017-JPFS-2021**

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 16 de Octubre**, a las **14:30 - 15:00** horas para practicar el **EXAMEN FINAL DEL CURSO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II**, Licenciada **María Fernanda Santizo Juárez** carné No. **200920313** estudiante de la **Maestría en Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Recursos Humanos**, en la categoría en Artes. La presentación 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 Numeral 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 14-2018 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 del Trabajo Profesional de Graduación presentado por el sustentante, denominado **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, 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 **APROBADO** con una nota promedio de **81** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las observaciones en los próximos cinco días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, 16 de Octubre del año dos mil veintiuno.

Dr. Alfredo Paz Subillaa  
Coordinador

Msc. Karla Krings  
Evaluador

Msc. Judith Morales  
Evaluador


Licda. María Fernanda Santizo Juárez  
Sustentante

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **María Fernanda Santizo Juárez**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 23 de octubre de 2021.

(f)



---

Dr. Alfredo Paz Subillaga  
Coordinador

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios: Por darme la vida, la paciencia y fuerza necesaria para lograr mis metas.
- A mis padres: Por enseñarme que todos los sueños se pueden hacer realidad con esfuerzo y perseverancia.
- A mis hermanos: Por ser seres ejemplares, por su apoyo y amor en todo momento.
- A mis sobrinos: Por su paciencia y amor a lo que hago.
- A mis amigos: Por su apoyo, por compartir momentos buenos y no tan buenos, porque estos años que han sido de paso en la universidad me hicieron crecer como persona y como profesional.
- A mi casa de estudios: Universidad de San Carlos de Guatemala, por darme la oportunidad de formarme como profesional.
- A mis docentes: Por encontrar en ellos una guía de enseñanza y por su esfuerzo para lograr una educación a distancia de calidad.
- A la empresa: Por el apoyo y permisos otorgados para culminar esta etapa como profesional.
- A mi compañero de vida: Por ser un apoyo incondicional en todo este tiempo.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES .....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. Administración de Recursos Humanos .....	6
2.1.1. Importancia de la Administración de Recursos Humanos .....	8
2.1.2. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos .....	11
2.1.3. Subsistema preparación y selección.....	13
2.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo .....	14
2.2.1. Análisis de puestos de trabajo .....	15
2.2.2. Descripción del puesto .....	19
2.2.3. Puestos de trabajo .....	23
2.3. Métodos para recopilar información sobre el análisis de puestos .....	24
2.3.1. Método de observación directa .....	24
2.3.2. Método de entrevista.....	24
2.3.3. Método de cuestionario.....	25
2.3.4. Método mixto.....	25
2.3.5. Método de reportes en bitácoras y documentos .....	25
2.4. Manual de perfil y descriptor de puestos.....	27
2.4.1. Validación de los perfiles y descriptores de puestos.....	28
3. METODOLOGÍA.....	29
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	29
3.1.1. Definición del problema.....	29
3.1.2. Planteamiento del problema.....	30
3.1.3. Ámbito de estudio .....	30
3.2. OBJETIVOS .....	30
3.2.1. Objetivo General .....	30
3.2.2. Objetivos Específicos.....	30
3.3. MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	31
3.3.1. Enfoque de la investigación .....	32
3.3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	32



4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	36
CONCLUSIONES .....	59
RECOMENDACIONES .....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	63
E-GRAFÍA.....	64
ANEXOS.....	70
ÍNDICE DE TABLAS.....	154
ÍNDICE DE FIGURAS .....	154

## RESUMEN

La empresa objeto de estudio es guatemalteca y de carácter familiar, se dedica a prestar servicios de transporte terrestre y de logística, con cobertura en todo el territorio Nacional, Centroamericano y Ciudad Hidalgo, México, desde 1995. A pesar de que tiene varios años de experiencia en este sector económico, las actividades relacionadas con la administración de personal se han realizado de forma empírica, ya que no existe un proceso formal establecido, como tampoco cuentan con un manual de perfiles y descriptores de puestos que les permita tomar decisiones basadas en las funciones, responsabilidades y requisitos mínimos que un puesto de trabajo requiere, para atraer y retener a las personas adecuadas para cada cargo.

El presente trabajo de graduación inició con una revisión bibliográfica que permitió identificar los elementos y factores necesarios para abordar la problemática: por medio del método analítico se determinó que no existe un manual de perfil y descriptor de puestos que apoye en los procesos de la Administración del Recurso Humano; se determinaron los métodos de recopilación de información sobre los puestos de trabajo de las áreas operativas y administrativas, se determinó la necesidad de proponer una estructura y organigrama organizacional, y, al analizar la información se procedió a diseñar el manual de perfil y descriptor de puestos con su respectiva validación.

Dicho trabajo de graduación se basó en la metodología de investigación tipo descriptiva que hace referencia al análisis y descripción de puestos bajo un modelo de análisis de puestos basado en las tareas; a través del método de recopilación de información mixto, porque incluye el análisis de los resultados obtenidos al utilizar los instrumentos como: la entrevista, aplicado al gerente administrativo y al de recursos humanos y, el cuestionario, adaptado para la especificación y descripción de puestos, aplicado al personal operativo y administrativo de la empresa.

Por lo tanto, la técnica de análisis de puestos responde a la necesidad de la empresa para organizar y conocer específicamente qué se requiere en cada puesto, en cuanto a competencias, habilidades, conocimientos y destrezas, como también, las funciones y

responsabilidades del puesto a desempeñar, para ello, se elaboraron los perfiles y descriptores de 16 puestos, siendo la base del manual de descriptor de puestos propuesto.

## INTRODUCCIÓN

Toda organización, sin importar el sector económico al que pertenece, necesita diseñar e implementar estrategias para el manejo eficiente del recurso humano, ya que es el recurso más valioso que posee para lograr los objetivos eficientemente, es por ello, que se recurre a la Administración del Recurso Humano para aprovechar y mejorar las capacidades y habilidades de los colaboradores que integran una empresa.

Con base en lo anterior, en la empresa objeto de estudio se considera de vital importancia gestionar al talento humano a través de herramientas que apoyen al personal a lograr tanto sus objetivos individuales como organizacionales. Para el manejo eficiente del recurso humano, el responsable de la administración de este debe utilizar herramientas que faciliten esta labor desde la preparación y selección hasta las relaciones con el personal para aprovechar al máximo el talento de las personas. Una de las herramientas fundamentales que apoyan la toma de decisión asertiva y efectiva de cada subsistema de la administración del talento humano es un manual de descriptor de puestos, ya que es la base para realizar un proceso eficiente de reclutamiento y selección de personal, inducción y capacitación, evaluación del desempeño y relaciones con el personal.

El presente trabajo de graduación se enfoca en el subsistema de Administración de Recursos Humanos, llamado preparación y selección, ya que permite realizar el análisis y descripción de los puestos correspondientes con la estructura organizacional de la empresa. Siendo su objetivo diseñar un manual de descriptores de puestos que sirva de base para los procesos de recursos humanos de la entidad, para definir las responsabilidades, actividades, jerarquía, competencias y requisitos mínimos que el colaborador debe cumplir para desempeñar eficientemente las funciones del puesto de trabajo.

Cabe mencionar que el primer capítulo brinda una descripción general del mercado en el que se desarrolla la empresa objeto de estudio, como también muestra los antecedentes de estudios académicos o artículos científicos que se centran en la inexistencia de descriptores de puestos y cómo afecta en el desempeño general de las organizaciones o

instituciones en las que realizaron sus aportes como profesionales, esto quiere decir, que bajo esta problemática se planteó una solución factible que apoyara en la delimitación de responsabilidades como en la definición de requisitos que debe cumplir una persona para desempeñar un puesto de trabajo dentro de la empresa. Al realizar el análisis respectivo, permitió definir la estructura organizacional de cada una de estas y luego realizar los descriptores correspondientes que contribuyen a lograr los objetivos globales de forma eficiente. En tanto, que el segundo capítulo se enfoca en dar soporte teórico al tema objeto de estudio de este trabajo de graduación, en cuanto a la exposición y análisis de conceptos, teorías y puntos de vista de autores que han desarrollado o investigado sobre el análisis y descripción de puestos.

Asimismo, se presenta el tercer capítulo, en el que se establece la metodología del trabajo de graduación, que incluye el planteamiento y delimitación del problema, la definición de la unidad de análisis, los objetivos a alcanzar y los métodos y técnicas de recopilación de información para realizar el diagnóstico de este estudio. Cabe mencionar que los instrumentos que se utilizaron para recabar información se encuentran en la sección de anexos. El cuarto capítulo, es uno de los más importantes, ya que hace referencia a la discusión de los resultados obtenidos a través de las técnicas e instrumentos utilizados durante la recopilación de información para la creación de los perfiles y descriptores de puestos de la empresa objeto de estudio.

Las conclusiones, hacen referencia a los hallazgos más importantes en los que se confirman los objetivos del trabajo de graduación, es decir, que es una síntesis de los principales resultados que se obtuvieron y que están relacionados con los objetivos específicos de este estudio, en tanto, que las recomendaciones, se centran en incentivar a futuros estudiantes o investigadores a brindar nuevas soluciones sobre el tema en estudio. La bibliografía, muestra las fuentes de los textos y sitios que se consultaron para la creación del presente trabajo, con la finalidad de obtener la base teórica que se presenta en el capítulo uno y dos, estos deben estar ordenados alfabéticamente y en forma ascendente. Por último, los anexos están formados por los instrumentos como la guía de entrevista y el cuestionario que fueron utilizados en el proceso de obtención de

información, que son la base para la propuesta del manual de descriptor de puestos para la empresa.

## **1. ANTECEDENTES**

El grado en que un país puede sobrevivir, prosperar, desarrollarse y crecer, depende de sus organizaciones, porque a través de los productos y servicios que estas ofrecen generan riqueza, oportunidades y bienestar a la sociedad. Asimismo, para que las empresas logren posicionamiento y el crecimiento esperado deben enfrentar desafíos constantemente, como también contar con el talento humano que genere competitividad, para ello es necesario contar con una eficiente administración del recurso humano, para aprovechar y mejorar sus competencias para el logro de objetivos. Para atraer, retener y tener al personal idóneo en un puesto de trabajo, en el presente estudio se abordará uno de los subsistemas de la Administración del Recurso Humano, siendo el de preparación y selección que abarca tres temas esenciales: la planeación, el análisis y diseño de puestos y, el reclutamiento y selección, siendo el de análisis y diseño de puestos el enfoque de este trabajo de graduación.

En esta gestión para la administración de recursos humanos, se encuentra la empresa objeto de estudio, que es parte de una corporación. Una de ellas es importadora de material de acero y, por consiguiente, surgió la necesidad de crear a una empresa de transporte y logística, para poder trasladar su material de Puerto Quetzal hacia la bodega ubicada en Palín, Escuintla y posteriormente a la bodega ubicada en Ciudad San Cristóbal, Mixco. La empresa, se dedica específicamente a prestar servicio de transporte de carga pesada y terrestre, que tiene su sede en Guatemala con cobertura en todo el territorio Nacional, Centroamericano y Ciudad Hidalgo, México. Su objetivo fundamental es brindar confianza y seguridad a sus clientes de los productos transportados, ya sea por medio de furgones, plataformas o portacontenedores.

### **1.1. Antecedentes de estudios realizados**

Santos (2017) "Propuesta de un manual de organización y descripción de puestos de trabajo para el Laboratorio Clínico de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, CDAG", Guatemala, para optar al grado de Maestro en Artes en Administración Industrial y de Empresas de Servicios, avalada por la Universidad de San Carlos de Guatemala. Expone que la muestra seleccionada para este estudio fue de tipo

intencional porque se tomó en cuenta la opinión de cada miembro que trabaja en el laboratorio, en el que para su respectivo análisis se utilizó el método cualitativo, por el carácter de las funciones desempeñadas en cada puesto, que fue de base para establecer cambios sustanciales en la organización, derivado de sus funciones y atribuciones, con la finalidad de implementar un nuevo manual de organización y descripción de puestos para fomentar una estructura de la organización, una limitación de responsabilidades y mejorar con esto, el clima laboral de la institución. Las conclusiones de este estudio reflejan la importancia de utilizar una herramienta como el manual de organización y descripción de puestos para el correcto funcionamiento de la empresa, además, porque contribuye a evitar la sobrecarga del trabajo, facilitar las actividades del personal y lograr resultados de forma eficiente, oportuna y de calidad.

López (2020) "Análisis y descripción de puestos del área administrativa de una empresa de seguridad privada, ubicada en el Municipio de Guatemala", Guatemala, para optar al grado académico de Maestro en Artes en Administración de Recursos Humanos por la Universidad de San Carlos de Guatemala. Plantea como problema la inexistencia de descriptores de puestos en la empresa, que especifiquen cada una de las tareas, las funciones y responsabilidades que debe realizar el personal en los puestos de trabajo; el objetivo básicamente se centró en la elaboración del análisis y descriptor de puestos para el área administrativa, como también, analizar la información recopilada sobre los puestos de trabajo a través de la metodología de investigación descriptiva; el resultado obtenido a través de encuestas confirmó la necesidad de diseñar un manual de análisis y descriptor de puestos, ya que permitió identificar puntos débiles en cuanto a la estructura de los puestos de trabajo al no estar correctamente definidos, lo que generaba que los objetivos no fueran los esperados, además, la elaboración de este manual permitió definir la información necesaria de cada puesto de trabajo, que se adecúe a los requerimientos de la empresa, detallando todo lo necesario en cuanto a las atribuciones y requerimientos que deben tener los colaboradores para desempeñar sus funciones.

Padilla (2013) "Implementación de un modelo para el análisis y Descripción de puestos de una empresa de giro Metal- mecánica", México, para optar al grado de Maestría en



Psicología con orientación en Psicología laboral y organizacional, avalada por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Expone en su tesis que la empresa al no contar con un análisis y descripción de puestos impacta directamente en el desempeño general de esta, porque no existe delimitación de actividades y responsabilidades, generando conflictos, ineficiencia en sus funciones y que no contribuye al logro de objetivos organizacionales. A su vez, planteó como objetivo la implementación de un modelo de análisis y descripción de puestos con la finalidad de delimitar las actividades, responsabilidades y definir adecuadamente los perfiles de puesto correspondientes a la estructura que forma a la empresa, es así, que para desarrollar su trabajo de investigación, se basó en un estudio descriptivo porque definió y describió cada puesto de trabajo con base en las competencias que son necesarias para desempeñar un puesto laboral, asimismo, se basó en el método mixto para recopilar la información a través de la entrevista, cuestionario y observación directa. Esto contribuyó, primero, para brindar una estructura en la que se muestra la jerarquía y posiciones de cada puesto de trabajo, segundo, para delimitar actividades y responsabilidades, tercero, orientar a los colaboradores hacia el logro de objetivos de la empresa a través del desempeño eficiente de sus funciones; por lo tanto, el análisis y descripción de puestos es una herramienta eficaz para coordinar y organizar actividades de cada puesto.

Sandoval, Montaña, Miguel y Ramos (2012), en el artículo “Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias”, Venezuela, de la Revista Venezolana de Gerencia de la Universidad del Zulia Maracaibo. Indica que desarrollar un modelo de gestión basado en las competencias laborales y perfiles de puestos se basa en tres etapas, siendo estas la evaluación diagnosticada, el planeamiento y desarrollo de carrera y, la evaluación de desempeño; este enfoque ayudó a crear un modelo cíclico que contribuye a la planificación estratégica para definir perfiles de puestos respecto a las expectativas de la organización, como también dar a conocer al trabajador desde que ingresa a la empresa qué se espera de él en el puesto, descrito claramente en el perfil del puesto que ocupará. Siendo el principal objetivo de este estudio, desarrollar un modelo que facilite la automatización de la gestión de las competencias laborales, alineados con los planes estratégicos y desarrollo de talento humano que, como resultado del enfoque

metodológico proyectivo, efectivamente a partir de un proceso por competencias laborales favorece para obtener mayor productividad y rendimientos excelentes orientados al autodesarrollo dentro de la organización.

Gómez (2017) “Diseño de un Manual basado en competencias para la selección, contratación e inducción de la empresa Aseconadex S.A.”, Ecuador, para la optar al grado de Maestro en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing, de la Universidad de Guayaquil. Con el propósito de gestionar de manera adecuada y efectiva al talento humano de la empresa, se planteó el problema de investigación partiendo de que las personas son el activo más importante de la organización, sin embargo, no tienen definidos los procesos, las funciones, las responsabilidades y las habilidades que debe tener una persona en un puesto de trabajo y que esto, a su vez, sea la base para seleccionar al talento humano. El objetivo es diseñar un manual de perfiles de cargos y descriptores de funciones basado en las competencias, que permita gestionar a los colaboradores en todas las fases del proceso de Administración del Recurso Humano. Asimismo, para recopilar información, se aplicó el método de investigación analítico-sintético y descriptivo, que entre los resultados obtenidos menciona que el 42% de los colaboradores considera que sus tareas no están bien definidas, demostrando que no hay claridad en las funciones que debe desempeñar cada uno en sus puestos de trabajo, por lo tanto, se concluye que la empresa al no contar con manuales de puestos y funciones definidas no existe delimitación de atribuciones en los puestos que apoye la gestión adecuada del talento humano, es decir, que debe implementar un sistema de gestión por competencias a través de la definición y diseño del manual de perfiles de cargos y descriptores.

Cárdenas, Pérez, González & Marrero (2020) “Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las Universidades”, Cuba, Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación. Indica que en la universidad objeto de estudio no están establecidas las bases o competencias necesarias para cada puesto de trabajo, lo que genera inconvenientes en la captación de personal idóneo para el óptimo desempeño de las tareas, es así como plantea que el objetivo fundamental que persigue es facilitar el

proceso que conlleva el diseño de los perfiles de puestos por competencia para promover un desempeño organizacional eficiente, como también satisfacer las necesidades del puesto, logrando así mayor compromiso y calidad en el trabajo a ejercer. Para evidenciar la problemática en la institución educativa, se realizó un diagrama causa-efecto en el que se expusieron las principales deficiencias en cuanto a la inexistencia de los perfiles de puestos que son la base para la contratación de personal competente para el cargo. Por lo que se considera necesario realizar, en primer lugar, un manual de procedimientos, en segundo lugar, un diseño de perfiles de cargo por competencias, tomando de base el manual antes mencionado, para que de forma integral se logre la eficiencia en el logro de los objetivos de la entidad.

Con base a los antecedentes de estudio mencionados, tanto nacionales como internacionales que tienen una estrecha relación con el tema objeto de estudio, se logra evidenciar que las empresas o instituciones que no cuentan con descriptores de puestos que brinden tanto a los responsables de recursos humanos una herramienta para tomar decisiones respecto a la gestión del personal, como a los colaboradores información clara y precisa sobre las funciones a desempeñar y responsabilidades del puesto, los objetivos del puesto como de la organización se ven afectados negativamente porque estos no se logran de acuerdo con lo esperado por cada entidad, disminuyendo así su competitividad y rendimiento esperado; es por ello, que es importante contar con una herramienta como un manual de descriptores de puestos que permita orientar al talento humano hacia la consecución eficiente de objetivos.

## 2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan una serie de teorías que sirven de respaldo para conocer el aporte de diferentes autores sobre los conceptos a desarrollar, con el objetivo de identificarlas y ordenarlas para tener un panorama más amplio del objeto de estudio

### 2.1. Administración de Recursos Humanos

A lo largo del tiempo ha tenido diferentes acepciones, como: relaciones industriales, administración de personal, recursos humanos en el trabajo y relaciones laborales. Sin embargo, su enfoque sigue siendo el mismo, de atraer, obtener y retener al personal más competente en el centro de trabajo.

Por lo que se dice que la Administración de Recursos Humanos (ARH), es aquella que a través de sus procesos gestiona la labor de las personas para aprovechar sus cualidades en pro de la empresa. Es así, como De Cenzo (citado por Flores, 2014) define este concepto como:

las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización. (p. 4)

Esto quiere decir que la Administración de Recursos Humanos se enfoca en cuatro actividades esenciales para orientar la labor de las personas hacia el logro de los objetivos, estas básicamente son: obtener personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas, con la finalidad de tener un desarrollo integral, que involucre el crecimiento personal y profesional de los colaboradores como también la obtención de rentabilidad de la empresa, por medio de su recurso más valioso, las personas.

De acuerdo con lo anterior, Pérez (2018) también brinda una definición sobre la Administración de Recursos Humanos, indicando que “busca el máximo aprovechamiento de los bienes de la empresa, al administrar, coordinar, desarrollar y

buscar constantemente el mejor desempeño del personal para alcanzar los objetivos organizacionales” (p. 7).

En tal sentido, a medida que logren los objetivos institucionales las personas dentro de la organización deben estar motivadas por alcanzar sus propios objetivos, de esta manera, las personas se desempeñarán más eficientemente hacia una visión común para beneficio de la empresa.

Además, Higueros (2017) indica que la Administración de Recursos Humanos

Es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales (...) representa las políticas y las prácticas que se requieren cumplir en los aspectos relativos al personal o recursos humanos, que competen a un puesto de administración, que incluyen: reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar. (p. 6)

La definición brindada por este autor tiene relación con la citación de Flores, porque indican que la base de una eficiente gestión del talento humano es a través de las diferentes funciones de recursos humanos y del responsable de este.

Con relación a lo anterior, también Rodríguez (citado por Alfaro, 2012) indica que este concepto

Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal. (p. 12)

Quiere decir que utiliza actividades fundamentales de un administrador, para desarrollar estrategias y actividades específicas para cada función de la gestión del recurso humano, al proporcionar un camino, las herramientas, las habilidades y aptitudes necesarias para lograr una mayor productividad en el desempeño de las tareas que requiere el puesto de trabajo.

Asimismo, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros, como indica Mondy (2010) que la Administración de Recursos Humanos “implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.”

(p. 4), para que esto suceda se requiere de una administración eficaz del talento humano, en la que existan estrategias y políticas de cooperación, colaboración y trabajo en equipo como apoyo en el desarrollo de las actividades que son fundamentales para alcanzar las metas establecidas.

Como también, con relación a lo anterior Chiavenato (2010) menciona que

Las personas son los elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos (...) Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. (p. 3)

Quiere decir que las personas ya no son el recurso organizacional más importante, sino que representan al socio más privilegiado del negocio, el que le da dinamismo, vigor e inteligencia a cada actividad y proceso dentro de la empresa; por lo que el trabajador ya no representa un desafío o problema para esta, sino que es una ventaja competitiva para todas aquellas que saben manejarlos, valorarlos, transformarlos, desarrollarlos y que se preocupan por su bienestar y satisfacción personal como laboral.

Anteriormente se brindaron diferentes definiciones sobre la Administración de Recursos Humanos, que actualmente se conoce como capital humano, en que se destaca su rol y principales características para lograr una ventaja competitiva a través del talento humano que poseen las organizaciones.

### **2.1.1. Importancia de la Administración de Recursos Humanos**

A lo largo de la historia ha logrado posicionarse como la parte más importante de una empresa, ya que es a través de las personas que se logran realizar eficientemente todas las actividades que esta requiere. Por lo que Jama (2018) indica que: “El capital humano con la globalización se ha transformado en el eslabón vital para el desarrollo empresarial”. (p. 01), es decir, que la organización conseguirá el éxito en la gestión empresarial, porque a través del talento humano, se buscan las formas de reducir costos con el uso óptimo de recursos, además, mejora la eficiencia en la ejecución de actividades y permite reclutar, capacitar y retener al talento humano más competente.

Asimismo, Andrade (2011), indica que “la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno” (p. 10), ya que las organizaciones cumplen los objetivos establecidos a través de su personal, cuando éste desempeña sus funciones eficientemente, que a su vez presentan una actitud de flexibilidad ante las diferentes situaciones que se generan dentro de estas, como también para tomar mejores decisiones de acuerdo con las exigencias del mercado, de los colaboradores y de la empresa en sí.

Cruz (2013), indica que “Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con **efectividad.**” (párr. 6), dando así relevancia a la labor de las personas como motores del funcionamiento de la organización. Porque, al utilizar eficientemente los recursos que dispone la empresa, esta obtendrá una reducción de sus costos y a su vez, incrementarán los beneficios esperados, logrando así una mayor estabilidad y ventaja competitiva en el mercado.

Como se ha definido anteriormente las personas en la organización representan el pilar para que la empresa logre el éxito a través de lo que realiza el personal, sin embargo, para lograr esto, también se deben de implementar estrategias para aprovechar las cualidades de cada uno.

También se puede observar que Amador (2016) expone que:

En la actualidad las organizaciones se enfocan en forma prioritaria su atención en el personal que colabora con ellos, de ahí la relevancia de mantener y mejorar la gestión y/o administración del recurso humano que es dinámico, creativo y con disposición de aportar y trabajar en equipo para el logro de objetivos. (p. 27)

Quiere decir, que como ha sido llamado con anterioridad “recurso”, este término va más allá, ya que dentro de las organizaciones constituye un activo invaluable y que representa una ventaja competitiva para estas, porque cuando el colaborador se siente parte esencial en la empresa, este aportará todos sus conocimientos, habilidades y competencias para lograr los objetivos de la empresa.

Por consiguiente, Gómora (2017) en su escrito titulado Antología Administración de Recursos Humanos, establece que:

La administración de Recursos Humanos va más allá, de la distribución del personal, nos lleva a desarrollar la empatía como base de la relación laboral y nos recuerda que el comportamiento organizacional es determinante para cumplir con las metas, así como también debe ser considerado como el elemento más valioso para llevar a una empresa al éxito. (p. 41)

Por lo que, de nuevo muestra la relevancia a la correcta administración del recurso más importante de la empresa, que hace que todo se desarrolle de forma integral y eficiente, porque permite que este responda favorablemente y con su propia voluntad a los objetivos para cumplir con el trabajo asignado.

En el artículo, escrito por Rosales (2018), afirma que “la administración de personal se alza como un aspecto de vital importancia.” (p. 1), porque permite afrontar desafíos del día a día de las organizaciones, al disponer de capital humano acorde a las funciones de la empresa, como también, al implementar planes de acción en cada proceso de ARH, es decir, en la selección, contratación, capacitación y motivación del colaborador para cumplir con lo establecido por la empresa, al contar con el personal idóneo que permita que este se involucre, se integre y sea responsable y actor principal del éxito de la organización.

La administración de recurso humano es importante porque contribuye a cumplir con la visión de la organización a través de sus colaboradores, por lo que se dice que “El personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido.” (Montoya & Boyero, 2016, p. 1), porque son las personas que integran la empresa, quienes representan el recurso más importante, básico y valioso de esta. Sin ellos el desarrollo del trabajo y de la empresa, no sería posible, porque el personal es el motor para que toda organización cumpla con las metas y objetivos definidos.



Asimismo, Armijos, Bermúdez & Mora (2019) al concluir su escrito, mencionan que:

Los recursos humanos son el principal activo de una empresa, es un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización para garantizar el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa. (p. 1)

Esto derivado a que la gestión o administración del recurso humano con el tiempo ha adquirido mayor relevancia al lograr un desempeño eficiente del personal en la consecución de objetivos institucionales.

Lo anterior implica tomar en cuenta que la importancia de la administración de recursos es encontrar un equilibrio entre el rol y objetivos de la organización, y el personal con el que cuenta la empresa, asumir que los buenos resultados humanos facilitarán y promoverán los buenos resultados económicos.

### **2.1.2. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos**

Los subsistemas de la administración de recursos humanos contemplan las diferentes fases en las que los administradores deben enfocar sus esfuerzos para que el personal sea competente en cada tarea a realizar dentro de la empresa. Derivado de esto, Camacho (2019), define a los subsistemas de recursos humanos como “todos los componentes que necesita el departamento de Recursos Humanos para su completo rendimiento, estos subsistemas, son especialistas en cada una de las diferentes áreas de la empresa en cuanto al manejo de personal se trata.” (párr. 1), como el autor indica, estos componentes van desde el reclutamiento, la capacitación antes de ingresar a la empresa y durante su estadía, hasta la salida de esta. Cabe mencionar que esto puede variar dependiendo del autor que los desarrolle.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, Chiavenato (citado por Alles, 2010) plantea que “en relación con el trabajo, las personas poseen unos objetivos y las organizaciones otros. Luego presenta los seis procesos de la gestión del talento humano: Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo de personas.” (p. 369)

Como se puede observar, para Chiavenato estos procesos representan los subsistemas de Recursos Humanos, que se enfocan en los procesos esenciales y principales en los que debe centrar su atención el encargado del Departamento de Recursos Humanos de una empresa, para que la función que ejerza sea como socio estratégico y no como una unidad aislada de la toma de decisiones.

Al mismo tiempo, Werther, Davis & Guzmán (2014) indican que:

Una organización es también un sistema compuesto de divisiones, áreas, departamentos, etcétera (...) cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades. Todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí. (p. 21)

Se hace mención del aporte de estos autores debido a que ellos clasifican a los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos cinco fases, siendo estas: Fundamentos y desafíos, Preparación y selección, Desarrollo y evaluación, Compensación y evaluación, por último, Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional. Quiere decir que, según estos autores, para el responsable del departamento de Recursos Humanos sus tareas principales están en crear estrategias para atraer y retener al personal competente, capacitarlo y evaluar su desempeño, como también, contribuir con la retribución de un salario equitativo y fortalecer las relaciones interpersonales, intrapersonales e interdepartamentales para lograr un trabajo en armonía y en equipo.

De acuerdo con lo anterior, los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos representan las áreas debidamente definidas para una correcta organización del personal para el funcionamiento de la empresa.

#### **2.1.2.1. Subsistemas de Recursos Humanos que utilizan descriptores de puestos para la toma de decisiones**

Cabe mencionar que cada subsistema para la gestión del talento humano toma como base los descriptores de puestos para tomar decisiones acertadas y efectivas para lograr un desempeño óptimo de las funciones del colaborador dentro de la empresa, como también, que a través de las estrategias planteadas, el colaborador cumpla con los

objetivos de la organización, por lo tanto, como menciona Rodríguez (citado por D'Anna & Seguí, 2016), la importancia y aplicación de los descriptores de puestos influye en cada sub proceso de recursos humanos:

- Subsistema de Previsión de Recursos Humanos
  - Planificación de Recursos Humanos.
  - Análisis de puestos.
- Subsistema de Provisión de Recursos Humanos
  - Reclutamiento y selección de personal.
  - Inducción, orientación y capacitación al ingreso.
- Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos
  - Administración de Salarios.
  - Administración de Beneficios Sociales.
- Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos
  - Capacitación y Desarrollo de personal.
  - Evaluación del desempeño.
  - Planificación de la Carrera profesional.
- Subsistema de Control de Recursos Humanos
  - Administración de la Carrera profesional (p. 20)

Cabe mencionar que todas las actividades de Administración de los Recursos Humanos sostienen una relación entre sí, por lo que, cada uno es influido por el descriptor de puestos para tomar mejores decisiones respecto a la gestión del talento humano. Asimismo, específicamente para este estudio, y según Chiavenato se tomará el subsistema de preparación y selección, que a continuación se desarrolla.

### **2.1.3. Subsistema preparación y selección**

Este subsistema puede tomarse como la base de la administración o gestión de recursos humanos, como lo denomina Chiavenato “Admisión de Personal” (citado por Pérez & Moreno, 2015) que indica que “es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del

personal” (párr. 2). Básicamente, se basa en llamar la atención de los candidatos que cumplen con los requisitos del perfil y descriptor de puesto, a su vez, que sigan con el proceso de selección a través de entrevistas, completar expediente, pruebas necesarias para observar las competencias que posee, hasta llegar a la contratación de la persona idónea para el puesto vacante.

Cabe mencionar que Werther et al. (2014), indican que el subsistema de preparación y selección representa la segunda fase del proceso que desarrollaron en su texto, que las actividades que se realicen sobre las estimaciones de personal “permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores.” (p. 23) Porque admite que, al tener un sistema de información sobre recursos humanos, el administrador del talento humano obtiene datos sobre cada puesto de la empresa, quiere decir, que esta fase es la de reclutamiento y selección, como también lo menciona Chiavenato en su clasificación, a pesar de que conceptualmente cada autor le asigna un nombre diferente.

Este subsistema abarca tres dimensiones: planeación, análisis y diseño de puestos y, reclutamiento y selección, representando la columna vertebral de lo que se hace en la administración del recurso humano. Se le llama así, porque es la parte medular para los demás procesos de la Administración de Recursos Humanos, al contar con el capital humano adecuado, todas las demás gestiones administrativas serán más fáciles de diseñar, implementar, ejecutar y evaluar.

## **2.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo**

De acuerdo con la definición brindada por Casillas (2016) menciona que es “el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido del puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto” (párr. 1). Es decir, que es un análisis sobre lo que hace cada colaborador dentro de la empresa en el puesto que está ocupando. Al determinar o definir cada una de las responsabilidades y atribuciones, como cualidades y habilidades con las que debe contar el personal para

un cargo determinado, brindará una forma básica y funcional para dar un seguimiento sobre las actividades que se realizan y los resultados de acuerdo con su desempeño. Además, permite verificar que no exista duplicidad de funciones, que la comunicación fluya de manera correcta y que el personal identifique a quién debe reportarle.

Corado (2007), sobre la descripción y análisis de puestos de trabajo, menciona que:

La descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo (que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. (p. 28)

Lo que quiere decir, que ambos aspectos, tanto el análisis de puestos como el descriptor son necesarios para caracterizar un puesto en una organización, porque en estos aspectos se detalla, primero, generalidades del puesto en sí, como el propósito de este; segundo, lo que se espera del ocupante en cuanto a conocimientos, habilidades, capacidades para desempeñar adecuadamente las funciones del puesto.

### **2.2.1. Análisis de puestos de trabajo**

De Nieves, García & Ros (2006), indican que:

El análisis de puestos es un proceso de investigación que sigue un procedimiento clasificando las actividades en grupos homogéneos, así como delimita sus fronteras, calcula y propone conocimientos, habilidades y responsabilidades, etc., que son necesarios para alcanzar el objetivo operacional del mismo. Esto supone la determinación de las tareas que comprenden dichos puestos, así como las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas de los titulares para su desempeño concreto. (p. 41).

El análisis de puestos constituye el primer paso del desarrollo de un proceso de selección, además, que es la base para la obtención, evaluación y organización de información sobre las cualidades y características que debe poseer el colaborador para ocupar un puesto de trabajo determinado.

Asimismo, Ventura & Delgado (2012) definen el análisis de puestos como:

un proceso a través del cual la empresa recopila y analiza información sobre un puesto de trabajo con el objetivo de detallar las funciones, tareas, actividades, obligaciones y responsabilidades que sirvan para establecer el perfil profesional de la persona que debería ocuparlo. (p. 123)

con el fin de determinar las características con las que debe contar el personal para ocupar un cargo, porque al determinar los conocimientos y habilidades que se exigen para un puesto específico, se espera que se logren los objetivos definidos en la empresa a través de un desempeño eficiente en sus funciones.

Según expone Pacheco (2019):

El análisis de puesto de trabajo consiste en un procedimiento que se encarga de establecer diversas competencias, requisitos, obligaciones y habilidades que se necesitan en un determinado cargo y del mismo modo la calidad del personal que requiere para ser seleccionado para dicho cargo. (párr. 1)

Adicional, indica la importancia que representa conocer las características que son esenciales para asumir u ocupar un puesto determinado, entre estas se consideran: identificación del cargo, objetivos del puesto, responsabilidades, relaciones con otros cargos, condiciones físicas del trabajo, entre otras. Asimismo, existen dos elementos que integran el análisis de puestos, que son: la descripción de puestos y las especificaciones o perfil de puesto.

Como también, Werther et al. (2014), mencionan que antes de iniciar con la descripción y especificación del puesto,

Un documento que ayuda al análisis de puestos es el organigrama con el cual opera la institución. Éste permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. Muestra la estructura organizativa de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde. (p. 91)

Esto con el fin de obtener información relevante, ordenada y sistemática sobre los diferentes trabajos o áreas laborales dentro de un centro organizacional.

Por consiguiente, es importante que la empresa cuente con el análisis de los puestos de trabajo que son parte de su estructura, porque le brinda la oportunidad de tener información valiosa para la toma de decisiones con respecto al personal competente que

puede o forma parte del desarrollo de sus actividades, además, que le permite establecer la descripción y especificación de cada puesto que impacta directamente en cada proceso de la Administración del Recurso Humano.

### 2.2.1.1. Tipos de análisis de puestos

El análisis de puestos de trabajo es el punto base para la toma de decisiones de Recursos Humanos, elegir de entre todos los tipos de análisis de puestos el que sea el más adecuado para la empresa depende de factores como: el tamaño de la empresa, el giro del negocio e incluso los puestos de trabajo, ya que no todos requieren el mismo nivel de esfuerzo para el respectivo análisis. A continuación, según la información extraída de Montagud (2021) se definen los siguientes modelos de análisis:

- **Análisis de puestos basado en las tareas:** es el más antiguo y fácil de aplicar, ya que busca definir, describir y establecer las tareas, deberes y responsabilidades asociadas a cada puesto de trabajo.
- **Análisis de puestos basado en las competencias:** se centra específicamente en las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para desempeñar determinado trabajo.
- **Análisis de puestos basado en las fortalezas:** nuevas técnicas de recursos humanos, se buscan comportamientos y acciones que más disfrutan los colaboradores al realizar las funciones del puesto de trabajo, es decir, motivándolos a realizar lo mejor.
- **Análisis de puestos basado en la personalidad:** se buscan los rasgos que mejor definen a una personalidad ideal para un puesto de trabajo.

Cabe mencionar que para realizar este trabajo de graduación el modelo utilizado es el análisis basado en las tareas, ya que busca, según Montagud, N. (2021) “hacer una descripción precisa de qué consiste (...) cada puesto en el conjunto de la organización”. Porque establece fácilmente los requisitos que se consideran necesarios para desempeñarlo eficientemente.

Asimismo, menciona Higueros (2020) que el método interrogatorio “es un medio que permite efectuar el análisis de tareas sometiendo sucesivamente cada actividad a una serie sistemática y progresiva de preguntas”. (p. 21) con la finalidad de realizar de forma más completa y detallada esta actividad. A continuación, se detallan las preguntas que se deben formular:

- Para concretar cada actividad:
  - El propósito con que se emprende:  
¿Qué se hace en realidad? / ¿Por qué hay que hacerlo?
  - El lugar dónde se realiza:  
¿Dónde se hace? / ¿Por qué se hace en ese momento?
  - La sucesión que se sigue en su ejecución:  
¿Quién lo hace? / ¿Por qué lo hace esa persona?
  - Las personas que la realizan y los medios utilizados:  
¿Cómo se hace? / ¿Por qué se hace de ese modo?
- Las preguntas de fondo
  - ¿Qué otra cosa podría hacerse? / ¿Qué debería hacerse?
  - ¿En qué otro lugar podría hacerse? / ¿Dónde debería hacerse?
  - ¿Cuándo podría hacerse? / ¿Cuándo debería hacerse?
  - ¿Qué otra persona podría hacerlo? / ¿Quién debería hacerlo?
  - ¿De qué otro modo podría hacerse? / ¿Cómo debería hacerse?

Ruiz (Citado por Higueros, 2020)

Esto constituye una parte importante en el proceso de análisis de puestos basado en las tareas que realizan los colaboradores en sus puestos de trabajo.

### **2.2.1.2. Etapas del proceso de análisis de puestos**

Para realizar el análisis de puestos, se considera la información que aporta Chiavenato (Citado por Higueros, 2020), e indica que el proceso consta de seis etapas o fases para describir, analizar y redefinir los cargos laborales de la organización, los cuales son:

- Examinar la estructura de la organización y de cada puesto.
- Definir la información que se requiere para el análisis de los puestos.
- Escoger los puestos a analizar.



- Reunir los datos necesarios para el análisis de los puestos.
- Preparar las descripciones de los puestos.
- Preparar las especificaciones (perfiles) de los puestos.

### **2.2.2. Descripción del puesto**

Con la finalidad de que una empresa encuentre a la persona idónea que desempeñe sus funciones eficientemente, Pérez (2015) define a la descripción de puestos como:

una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo con la estrategia de la compañía. (p. 1)

Además, menciona que se deben describir los conocimientos, habilidades y actitudes que deben tener los candidatos o las personas que ocupen ese puesto, definido como el perfil de puesto, que más adelante se explicará. Esto quiere decir, que toda la información pertinente a un puesto de trabajo, en cuanto a las actividades específicas al desempeñar sus funciones, debe presentarse como un resumen detallado y de forma clara, ordenada y concisa.

De acuerdo con lo anterior, al definir un puesto de trabajo, esta debe basarse en la descripción específica y detallada de forma escrita, en la que se sintetizan y concretan los aspectos fundamentales del puesto a ocupar o que se está desempeñando, para contribuir eficientemente en cada subsistema de la Administración del Recurso Humano, que apoye a la gestión del encargado de este departamento para lograr el éxito en cada proceso y actividad a realizar dentro de la empresa, al definir correctamente las atribuciones que el puesto conlleva.

Una descripción del puesto de trabajo debe proporcionar una relación escrita sobre lo que debe hacer el trabajador, cómo debe hacerlo y en qué condiciones. Según De Molina (2019), básicamente debe contener:

- **Identificación del puesto:** se señala el título o nombre del puesto, su estatus jerárquico al interior de la organización, la ubicación en el organigrama, el supervisor inmediato, la fecha de la aprobación de la descripción, el código del puesto, la remuneración prevista.
  - **Nombre del puesto:** los factores como la complejidad de las tareas y las responsabilidades, como las condiciones de trabajo, entre otros. Como indica Zelaya (2006) “la combinación de una serie de factores como los señalados permite establecer las similitudes correspondientes como para ubicarlos en una sola clase y darles un mismo título o nombre” (p. 4), mismo por el que serán identificados en la estructura organizacional o en el ambiente laboral.
- **Resumen del puesto:** describe las funciones o actividades principales a ser desarrolladas por quien ocupe el puesto.
- **Relaciones, responsabilidades y deberes:** detalla las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización, así como sus responsabilidades y deberes reales.
- **Autoridad:** establece los límites del puesto en el campo de la toma de decisiones, supervisión sobre otros y limitaciones presupuestarias.
- **Criterios de desempeño:** precisa en qué aspectos y con qué criterios será evaluado el desempeño del trabajador. (párr. 4)

#### 2.2.2.1. Conceptos fundamentales en el descriptor de puestos

A continuación, para mayor comprensión se brinda una breve definición de conceptos que son más utilizados en el descriptor de puestos:

- **Función:** son las asignadas para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- **Actividad:** se llevan a cabo mediante procedimientos y tareas homogéneas al cumplimiento de determinada función.
- **Tarea:** conjunto de operaciones ejecutadas por un individuo que debe hacerse en tiempo limitado y parte de una actividad de un puesto de trabajo. Pedreros (2021)

### 2.2.2.2. Lineamientos generales para redactar una descripción de puestos

- **Requisitos de estilo**

López (2013), menciona que “algunos autores opinan que la descripción de puestos debe redactarse iniciando cada oración con un verbo en infinitivo que indique acción; después, se anota el sujeto y luego el complemento” (P. 26). Sin embargo, por lo general, esta regla no se cumple, ya que lo que se busca esencialmente al definir el descriptor de puestos es que las palabras y los enunciados transmitan con claridad el mensaje, sin seguir una estructura establecida; la finalidad es que sea entendible y comprensible para el colaborador.

A continuación, según López (2013), los requisitos de estilo para redactar una descripción de puesto son los siguientes:

- **Claridad:** el uso de términos ambiguos, esto es, que pueden entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello, deben excluirse términos tales como “asistir”, “verificar”, etcétera.
- **Sencillez:** también debe emplearse un lenguaje accesible, lo cual no excluye el empleo de tecnicismos necesarios que sean de uso común en la empresa.
- **Concisión:** debe emplearse el menor número posible de palabras, pues así se favorece también la claridad.
- **Precisión:** es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que puedan ser entendidos con diversa amplitud por quienes usen las descripciones tales como “poco”, “mucho”, “frecuente”, “largo”, “de gran responsabilidad”, entre otras. (p. 26)
- **Viveza:** el empleo de verbos funcionales tales como “corta”, “taladra”, “perfora”, etc., ayuda a obtener esta cualidad, es conveniente iniciar con este tipo de términos en cada párrafo y usarlos en presente de indicativo.

Como indica Puchol (Citado por Paz, 2014) que la descripción de puestos debe ser “clara, concreta, analítica de las tareas y funciones que constituye cada puesto”, es decir, que debe ser entendible y comprensible para quien lo lea.

### 2.2.2.3. Especificación o perfil de puesto

La especificación de puesto, actualmente se conoce como perfil y este va inserto en la descripción del puesto de trabajo, a partir de esto, Jiménez (2009) dice que las especificaciones del puesto de trabajo “son los requisitos y cualificaciones que hacen referencia a un determinado contexto y entorno” (p. 4)

Asimismo, los factores de especificaciones son puntos de referencia para determinar si los candidatos o personas cumplen con los requisitos como habilidades, conocimientos, estudios, entre otros. A continuación, se detallan los requisitos indispensables que forman parte fundamental para determinar el perfil del puesto:

- **Requisitos intelectuales:** incluye nivel de educación (educación mínima, cursos, entrenamiento técnico), experiencia (cantidad mínima y tipo de experiencia), conocimientos específicos, adaptabilidad al cargo, iniciativa y aptitudes necesarias.
- **Requisitos físicos:** cantidad de esfuerzo físico en porcentaje, el tipo de esfuerzo y el tiempo de duración. También incluye la capacidad visual, destrezas y habilidades, complexión física (no siempre es requerido).
- **Responsabilidades implícitas:** supervisión de personal, también el material, herramientas o equipos que se le proveerán, responsabilidades como dinero, título o documentos, contactos internos o externos o información confidencial.
- **Condiciones de trabajo y ambiente:** detalla las condiciones físicas (ruido, temperatura, riesgos, etc.), los riesgos que pueden ocasionar daño físico, las condiciones sociales (consecuencias sobre el trabajo de otros, ritmo de trabajo, nivel de exigencia, etc.).

Por lo tanto, el perfil de puestos es una manera de recopilar los requisitos y calificaciones necesarias para cumplir de forma eficiente con las tareas asignadas en un cargo determinado, como se establece a continuación: “pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.” (Anónimo, por Estrategia Magazine, 2020)

### 2.2.3. Puestos de trabajo

Al considerar el contexto laboral, al enfatizar en las actividades, responsabilidades y atribuciones que se exigen para determinado puesto de trabajo; de acuerdo con Sánchez et al. (2016), se hace referencia a la definición brindada por ellos: “Los puestos de trabajo son espacios donde se expresa la cotidianidad del ser humano, su proyección vital, su experiencia emocional, cognoscitiva o espiritual, dado el tiempo que se invierte en esta actividad sociohistórica” (p. 6). Porque representa la forma en que los colaboradores realizan su labor en las empresas, quiere decir, que, de acuerdo con la estructura organizacional, la jerarquía, su planificación, consecutivamente, con la respectiva organización, le brinda una guía para la distribución adecuada de las tareas, además, se divide el trabajo para llegar a la especialización a través del diseño organizacional que la compone.

A su vez, Barcelo (2016) definió a los puestos de trabajo como: “como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la organización.” (párr. 2), él indica que es la base para la descripción y perfil de puestos. Esta definición, está relacionada en gran medida con la que brindan los autores anteriores, ya que para determinar qué actividades se deben realizar en el puesto de trabajo, antes se debe verificar la estructura organizacional, cómo está conformada la empresa para poder determinar las funciones, responsabilidades, atribuciones y competencias que debe realizar y poseer el personal de acuerdo con el puesto a desempeñar.

Asimismo, De Ansorena (citado por Iranzo, 2017) define el puesto de trabajo como “un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización (...)” (p. 11). Porque la estructura y distribución de sus órganos y puestos son la base para saber cómo está conformada una empresa, como también conocer con qué recursos debe contar para lograr sus objetivos.

Por último, cabe mencionar que Chiavenato (citado en Abilimon, 2016), identifica al puesto de trabajo como cargo y lo define de la siguiente forma:

un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. (Anónimo, 2016)

Se puede observar que en esta definición Chiavenato le brinda un enfoque tradicional, respecto a un nivel o posición jerárquica, sin embargo, otros autores, como los mencionados en este contexto, enfatizan su descripción con base a un conjunto de acciones o actividades que son parte de un proceso para lograr los objetivos organizacionales.

### **2.3. Métodos para recopilar información sobre el análisis de puestos**

Para contar con un análisis de puestos vital y que brinde soporte y apoyo en la administración del recurso humano, la autora Alles (2015) establece cuatro métodos para reunir información sobre el análisis de puestos, estos son observación directa, entrevista, cuestionario, y mixta, sin embargo, otros autores agregan los reportes en bitácoras y documentos.

A continuación, se detalla cada uno de los métodos descritos por Alles (2015), en su texto Dirección Estratégica de Recursos Humanos:

#### **2.3.1. Método de observación directa**

En los casos más simples, el especialista en Recursos Humanos observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.

#### **2.3.2. Método de entrevista**

Se realiza una entrevista al ocupante del puesto. Esto quiere decir, que es una forma narrativa de lo que realiza en su puesto de trabajo.

### **2.3.3. Método de cuestionario**

El ocupante del puesto completa un cuestionario, que se basa en un formato estructurado que tiene como finalidad recoger la información necesaria sobre el puesto de trabajo que desempeña el colaborador. (p. 138)

### **2.3.4. Método mixto**

Este método es considerado como uno de los mejores, porque combina métodos que se adecúan a la empresa para obtener la mayor cantidad y calidad de información sobre un cargo o puesto de trabajo, en la que se aplican como mínimo dos variantes, es decir, observación directa, entrevista y/o cuestionario.

Entre los métodos mixtos más utilizados, según Paz (2014), son:

- Cuestionario y entrevista con el ocupante del puesto.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor.
- Cuestionario con el supervisor y observación directa con el ocupante.

Cabe mencionar que la elección de cada una de estas combinaciones depende de cada empresa y los resultados que desee al momento de realizar el análisis de puestos.

### **2.3.5. Método de reportes en bitácoras y documentos**

Se verifican los registros de funciones, actividades que realiza el colaborador diariamente, ayuda a tener mayor detalle sobre las funciones y actividades, pero puede que no se cuente con toda la información necesaria.

Asimismo, como menciona Sy (2018), que para determinar qué método utilizar para realizar el análisis de puestos de una empresa, dependerá de “ciertos puntos, como el tipo de puesto, la cantidad de puestos, la cantidad de titulares y la ubicación de los puestos”, como indica a la vez, que los más comunes y utilizados son: observación,

entrevistas, cuestionarios y encuestas, incidentes críticos y diarios, y por último, el cuestionario de análisis de puestos (CAP), que es evaluar el nivel de habilidad en el trabajo y las características básicas que los candidatos deben cumplir para optar a un puesto de trabajo en la organización. Además, de entre los métodos ya mencionados, se agrega, según Naranjo (2017), el de grupos de expertos “En este método se recoge la opinión de un grupo de personas especialistas, normalmente, trabajadores o supervisores muy experimentados”, este permite obtener a detalle más información sobre los puestos de trabajo.

De acuerdo con Higueros (2017), existe un método denominado “de las cinco cuestiones básicas”, este método se basa en cinco preguntas básicas que permiten recopilar información y datos necesarios para realizar un análisis de tarea, a continuación, se mencionan por ser relevantes para el estudio realizado:

- ¿Qué hace el trabajador?: mediante esta pregunta se trata de reunir y exponer de acuerdo con algún criterio valorativo todas y cada una de las acciones que se realizan en el puesto de trabajo.
- ¿Cómo lo hace?: las respuestas a esta pregunta recogen lo relativo a procedimientos o instrucciones que se tienen en cuenta para el normal desarrollo del trabajo.
- ¿Con qué lo hace?: se refiere a todo tipo de máquinas y/o equipos, así como materiales que se utilizan en el desarrollo del trabajo en el puesto objeto del estudio.
- ¿Por qué lo hace?: la pregunta tiene que ver con respuestas a otras preguntas tales como ¿por qué se realiza esta tarea?, ¿qué finalidad concreta tiene?, ¿por qué se realiza de este modo?
- ¿Quién lo hace?: comprende las dificultades de desarrollo de las tareas del puesto, los requisitos físicos, aptitud, actitud, conocimientos y de capacidad de los trabajadores que vayan a realizar las tareas (Castillo, 2007).



Cabe mencionar que el método utilizado para este estudio es el mixto, ya que representa una combinación óptima para recopilar información y tener el mayor provecho para definir y describir cada puesto de trabajo.

#### **2.4. Manual de perfil y descriptor de puestos**

Es el instrumento o herramienta que es útil en la administración del recurso humano, que define las funciones y responsabilidades, las competencias y los requisitos mínimos con los que debe contar la persona que ocupa el puesto para desempeñar las actividades requeridas del cargo, como también, la asignación de labores se define de forma más precisa. En referencia, De Molina (2018) indica que “Este documento normativo potencia la gestión por competencias al describir de manera estructurada todos los perfiles de puestos de una institución” (párr. 1). A su vez, describe que el Manual de Perfiles de Puestos “es un documento de gestión en el que se hallan de forma estructurada los perfiles de puestos de una entidad. Sirve para precisar dónde, cómo y cuándo cada persona va a prestar un servicio” (párr. 2).

Como indica Gibson (Citado por Higueros, 2020) que el manual de puestos “precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización”. (p. 30), es decir, que expone a detalle y con precisión la descripción de los puestos de trabajo como también la relación que existe entre ellos, esto contribuye a identificar la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de cada cargo laboral.

Por lo tanto, esta es una herramienta fundamental para todas las actividades que realiza el encargado de la administración de recursos humanos, para desarrollar adecuadamente cada proceso de la gestión del talento, para aprovechar cada una de sus cualidades, aptitudes y competencias en un puesto de trabajo, asimismo, para identificar, atraer y retener a la persona idónea que desempeñará eficientemente sus funciones en el ámbito laboral.

#### **2.4.1. Validación de los perfiles y descriptores de puestos**

Se refiere a la revisión de los perfiles y descriptores de puestos para que la información que contenga el manual sea verídica, clara y objetiva, que a su vez sea la base para mejorar los procesos de la Administración de Recursos Humanos.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **3.1.1. Definición del problema**

En Guatemala las empresas de distintos sectores económicos han concebido la logística como un proceso estratégico para mantener su actividad y garantizar la eficiencia de sus operaciones en cuanto a las diferentes gestiones que se realizan dentro de ellas. La logística en el marco empresarial integra de forma coordinada distintas operaciones para facilitar la toma de decisión en cuanto a inventarios, instalaciones, producción, empaquetamiento y, especialmente, el transporte y distribución de los productos a los distintos puntos a los que son requeridos.

Las operaciones de transporte y la distribución de los productos representan el ambiente económico en el que se desenvuelve la empresa objeto de estudio, que a lo largo del tiempo ha logrado un desarrollo en la administración de su negocio, una aceptación y estabilidad en el mercado en el que opera, debido a que ofrece un servicio de calidad de transporte de mercadería que requieren sus clientes.

A pesar de que han logrado un posicionamiento en el mercado y crecimiento en él, no significa que esté exenta de problemas como toda empresa está expuesta a ellos. Entre estas oportunidades de mejora, cabe mencionar que no existe un proceso formalmente establecido en cuanto a los subprocesos de la gestión del talento humano, este se realiza de forma empírica, considerando a la vez, que no cuentan con un manual de perfiles y descriptores de puestos que permita describir cada puesto de trabajo, establecer funciones y responsabilidades, no hay definición de atribuciones por puesto, asimismo, no cuenta con información específica de las actividades y competencias que deben poseer los empleados al momento de ser contratados y para desempeñar sus funciones de manera óptima. Con la descripción de los puestos se pretende fortalecer otros procesos del área de recursos humanos como el reclutamiento, la selección de personal e inducción, entre otros, porque las funciones estarán definidas para el correcto funcionamiento de la administración del talento humano de la empresa.

### 3.1.2. Planteamiento del problema

¿Qué importancia tiene el análisis de los perfiles y descriptores de puestos en las áreas operativas y administrativas en una organización de servicio de transporte y logística?

### 3.1.3. Ámbito de estudio

- a. **Ámbito geográfico:** Ciudad San Cristóbal, en el municipio de Mixco, del departamento de Guatemala.
- b. **Ámbito Sectorial-institucional:** Servicio de transporte y logística.
- c. **Ámbito personal-unidad de análisis:** personal operativo y administrativo que conforma a la organización, comprendido por hombres y mujeres mayores de edad.
- d. **Ámbito temporal:** para llevar a cabo la investigación, la elaboración del documento y su presentación, se considera el período comprendido de agosto 2020 a julio 2021.

## 3.2. OBJETIVOS

### 3.2.1. Objetivo General

Diseñar un manual de descriptores de puestos que sirva como base para los procesos de Recursos Humanos en una empresa de servicio de transporte y logística.

### 3.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar el Análisis de Puestos en las áreas operativa y administrativa de la empresa.
- Actualizar la estructura organizacional de la empresa.
- Elaborar los descriptores de puestos incluyendo perfiles, para las áreas operativas y administrativas de la empresa objeto de estudio, con base en la información generada en el análisis de puestos realizado.

- Validar los descriptores de puestos de las áreas operativas y administrativas elaborados.

### **3.3. MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Para el desarrollo del presente trabajo de graduación y para la detección de necesidades de acuerdo con la gestión de talento humano, se utilizó el método analítico y práctico. El método analítico, ya que fue a partir de hechos y conocimientos universales que se obtuvo un conocimiento específico, a través de la identificación de la problemática en cuanto a la Administración del Recurso Humano y se determinó que no existe un manual de perfil y descriptor de puestos que permita describir cada puesto de trabajo que apoye al proceso de reclutamiento y selección que actualmente se realiza de forma empírica. Asimismo, se consideró de carácter práctico, porque se tomó como base para la solución del problema objeto de estudio, al diagnosticar y desarrollar herramientas sobre el tema en estudio.

Para cumplir con los objetivos definidos en el presente trabajo de graduación, se optó por definir un proceso adecuado bajo el orden siguiente: se realizó un diagnóstico en la empresa y se determinó la problemática, con base a esta, se determinaron los métodos de recopilación de información sobre los puestos de trabajo de las áreas operativas y administrativas, a través de una guía de entrevista y un cuestionario. Asimismo, a partir de la obtención de información se realizó un organigrama en el que se muestra la estructura organizacional de la empresa; al analizar la información se procedió a diseñar el manual de perfil y descriptor de puestos de cada unidad con su validación correspondiente, en conjunto con el gerente administrativo y representante de Recursos Humanos.

### **3.3.1. Enfoque de la investigación**

Para realizar el presente informe se utilizó la metodología de investigación tipo descriptiva, porque permitió obtener información acerca de los puestos que forman parte de la estructura de la empresa objeto de estudio, como también permitió definir y describir cada uno de estos.

Cabe mencionar que el estudio realizado es de carácter mixto porque es cualitativo-cuantitativo, primero, porque se estudió un fenómeno de recursos humanos y se interpretaron los datos obtenidos; segundo, porque se realizó la tabulación de los resultados utilizando gráficas circulares y de barras, como también tablas de contenido, mediante el programa de Microsoft Excel.

### **3.3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

#### **3.3.2.1. Técnicas**

En la investigación documental se aplicó la técnica bibliográfica para dar mayor soporte teórico y credibilidad a la investigación. Asimismo, para la recopilación de información durante la investigación de campo, se utilizaron la entrevista y encuesta, mismas que a continuación se detalla su aplicación.

- **Bibliográfica**

Se recolectó información proveniente de fuentes primarias, a través de libros de texto, tesis, revistas, investigaciones científicas y consultas por internet, con relación al tema objeto de estudio.

- **De campo**

Para la investigación de campo, como se mencionó anteriormente, se recopiló información a través de la entrevista y encuesta tanto para el personal administrativo como operativo de la empresa objeto de estudio.

### ○ **Entrevista**

Se realizaron dos entrevistas estructuradas, por medio de preguntas mixtas (abiertas y cerradas), de la siguiente forma: una fue dirigida al gerente administrativo, y la otra, se realizó al gerente de Recursos Humanos que funge como asesor de la empresa; con la finalidad de conocer la percepción de ellos con respecto al tema analizado, asimismo, para obtener un conocimiento general sobre la empresa y sus colaboradores. Se determinó que la entrevista es el enfoque más flexible para el análisis de puestos ya que a través de su correcta aplicación permitió obtener información esencial sobre todos los aspectos de cada puesto de trabajo dentro de la organización, además, que garantizó una interacción directa y de confianza con los dos gerentes de área, en la que la información obtenida fue precisa y coherente de acuerdo con los requerimientos de la empresa.

Esta guía de entrevista es una adaptación de Paz (2014) y López (2020) para el análisis y descripción de puestos.

### ○ **Encuesta**

Se realizó una encuesta a los colaboradores del área operativa y administrativa de la empresa objeto de estudio, como técnica para recopilar información sobre el análisis y descriptor de puestos. A través de este, se obtuvieron datos importantes que se cuantificaron y utilizaron para generalizar la información encontrada en la unidad de estudio sobre el tema objeto de estudio.

### **3.3.2.2. Instrumentos**

Para la recolección de la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Fichas bibliográficas**

Se utilizaron las fichas bibliográficas para tener fácil acceso a la información que es relevante e importante, de los documentos, libros o cualquier medio utilizado para realizar la investigación.

- **Guía de entrevista**

Se utilizó una guía de entrevista compuesta por preguntas abiertas y cerradas, con la finalidad de conocer la percepción que tienen el gerente administrativo y el gerente de Recursos Humanos, al tema en estudio.

- **Cuestionario**

Para recolectar información sobre los aspectos esenciales y específicos de los puestos de trabajo, se realizó un cuestionario aplicado al personal operativo y administrativo de la empresa objeto de estudio, cabe mencionar que el cuestionario fue adaptado para este trabajo profesional de graduación. El objetivo de este instrumento es conocer las funciones, actividades, responsabilidades, competencias y requisitos de cada puesto de trabajo.

### **3.3.2.3. Población**

Para la obtención de información se realizó un censo, ya que la población de la empresa objeto de estudio, es considerada finita porque se utilizó al universo completo que conforma la empresa, tomando en cuenta al personal administrativo, que representa un total de 10 colaboradores entre estos, 3 son mujeres; y 44 colaboradores del área operativa, específicamente personal de taller y pilotos, siendo estos en su totalidad hombres; la población en general está conformada en un rango de edad entre 18 a 80 años. Con relación a lo anterior, está conformada por 54 puestos en total, distribuidos de la siguiente manera:



**Tabla 01**  
**Estimación de la población**

<b>Departamento</b>	<b>Personal</b>	<b>Porcentaje</b>
Recursos Humanos (Asesoría)	1	2%
Gerencia General	2	3%
Gerencia Administrativa	3	6%
Departamento de Logística	40	74%
Departamento de Taller	7	13%
Departamento de Contabilidad	1	2%
<b>TOTAL DE LA POBLACIÓN</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia. Maestría en Administración de Recursos Humanos, 2021.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se muestra el análisis y discusión de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos: guía de entrevista que se realizó al gerente administrativo y al gerente de recursos humanos, como también a través de un cuestionario para el personal del área administrativa y operativa, referente a la obtención de información para el análisis y descripción de puestos de la empresa objeto de estudio.

Estos resultados son la base para la elaboración del presente trabajo de graduación de acuerdo con: recopilación de información sobre los puestos de trabajo a través de métodos previamente establecidos y análisis y descripción de puestos, elaboración de la estructura de la organización a través de un organigrama, elaboración de los perfiles y descriptores de puestos para las áreas operativas y administrativas de la empresa, y por último, validación de los descriptores de puestos para la realización del manual de perfiles y descriptores de puestos.

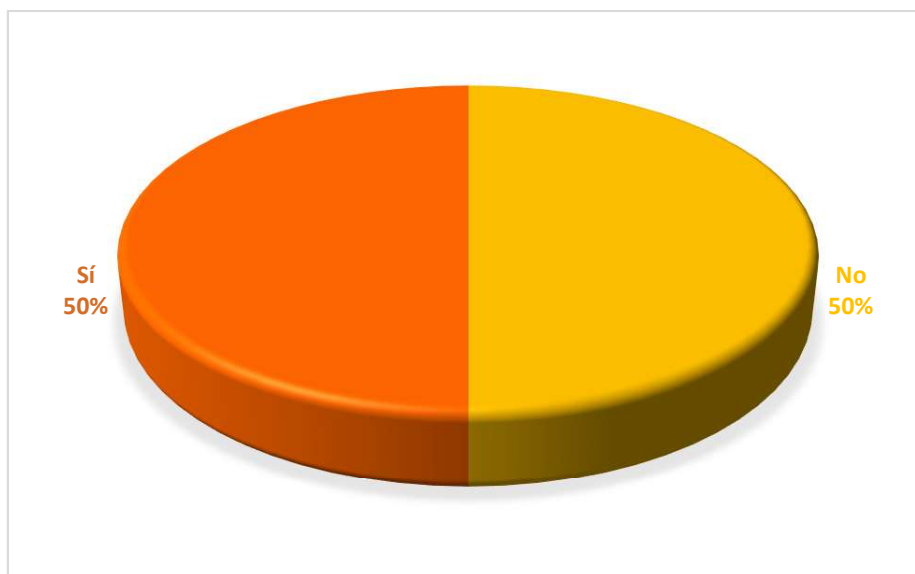
### **4.1. Presentación y análisis de resultados**

A continuación, se presenta la información obtenida con su respectivo análisis y presentación de resultados a través de la aplicación de los instrumentos determinados para el análisis y descripción de puestos del área administrativa y operativa de una empresa de transporte y logística, ubicada en el Municipio de Mixco, misma que es la base para el desarrollo del presente trabajo de graduación.

Los resultados por instrumento se muestran a continuación:

#### **4.1.1. Guía de entrevista**

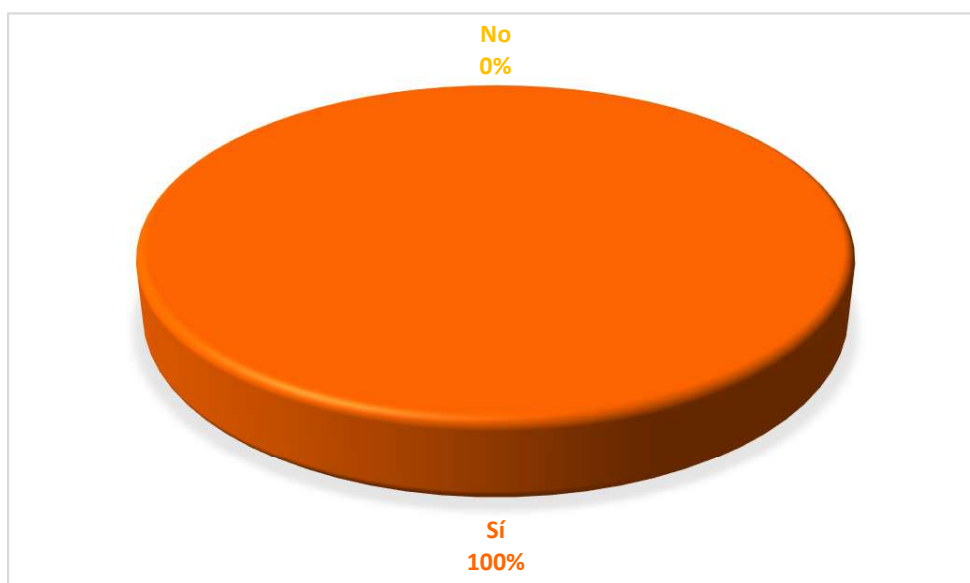
Se realizó una guía de entrevista dirigida al gerente administrativo y al gerente de recursos humanos de la empresa objeto de estudio, con la finalidad de obtener información de los aspectos generales, esenciales y puntuales sobre los perfiles y descriptores de puestos de la entidad. Cabe mencionar que a través de este instrumento se lograron identificar los siguientes aspectos:



**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

*Figura 1. Existencia de organigrama de la estructura organizacional.* La gráfica anterior indica que, de acuerdo con la opinión del gerente de Recursos Humanos sí existe un organigrama de la empresa, sin embargo, este está desactualizado ya que desde que inició a operar la empresa, este no ha sido modificado; mientras que el gerente administrativo indicó que la estructura de la empresa no está definida en un organigrama, lo que quiere decir, en primer lugar, que no se le informó en su momento a este gerente, sobre la existencia de un organigrama y en segundo lugar, no existe actualización de este, considerando que la empresa ha ido creciendo conforme los años y necesita de una estructura organizacional bien definida para realizar un análisis y descriptor de puestos adecuado.

Asimismo, al preguntarles si la empresa especifica por escrito las funciones de cada puesto de trabajo, indicaron lo siguiente:



**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

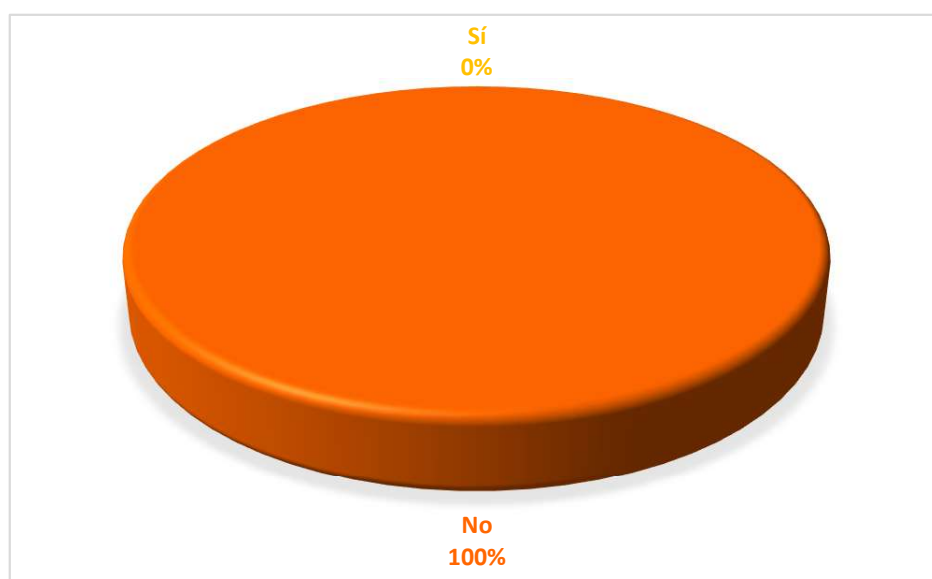
*Figura 2. Especifican por escrito las funciones de los puestos de trabajo.* Como se puede observar, ambos gerentes coinciden en que sí se especifican por escrito las funciones que debe ejercer cada colaborador en su puesto de trabajo, sin embargo, este únicamente está descrito en el contrato de trabajo, no tienen un documento como tal, que les sirva de base para la toma de decisiones de los procesos de administración de recursos humanos y específicamente para el proceso de reclutamiento y selección de personal, para contratar al talento humano que cumpla con las competencias del puesto a ocupar.

Cabe mencionar que la empresa no cuenta con un manual de perfil y descripción de puestos porque en su momento no lo consideraron importante, por razones como: el tamaño de la empresa, ya que era pequeña, porque no contaban con un gran número de personal ni existía división del trabajo separado por departamentos o áreas, únicamente cada quién sabía el rol que debía desempeñar en el puesto asignado, considerando que es una empresa familiar. Con el tiempo, a medida que fue creciendo la organización, no lo consideraron importante para la ejecución de las funciones porque todo estaba funcionando bien, sin embargo, hoy en día, consideran que es vital tener todo adecuadamente definido para que los objetivos de la empresa se logren de forma

eficiente. Ya que, al momento de entrevistarlos, uno de ellos mencionó que contar con un manual de perfil y descriptor de puestos permite realizar los procesos de reclutamiento y selección acertados para atraer al talento idóneo al puesto de trabajo, y la otra persona mencionó que contar con esta herramienta, permitirá que cualquier persona pueda asumir el puesto, considerando que, por enfermedad, accidente u otro, alguien dentro de la entidad pueda realizar esas funciones.

#### 4.1.2. Cuestionario aplicado al personal operativo y administrativo

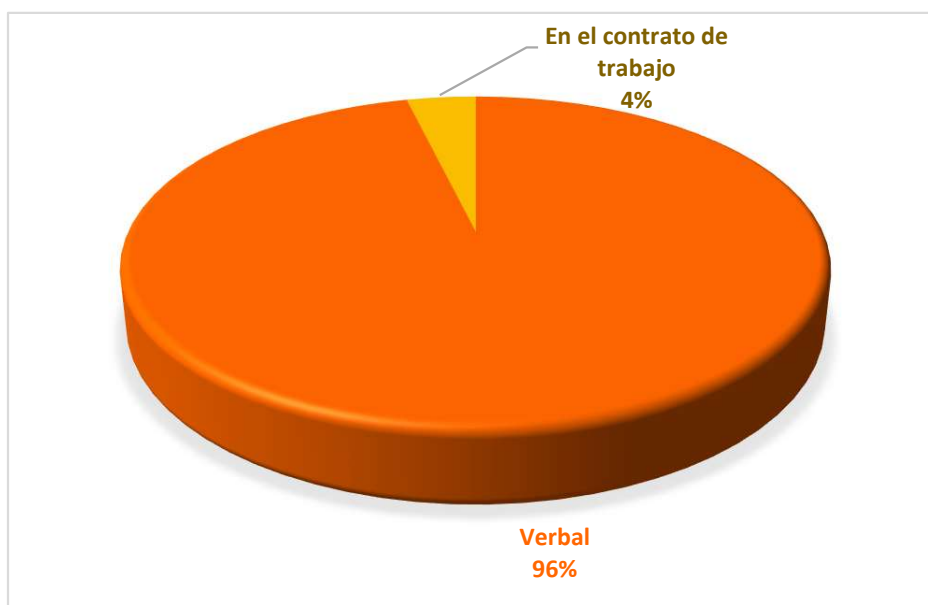
A continuación, se presenta la información obtenida del cuestionario acerca del análisis y descripción de puestos del área operativa y administrativa de una empresa de transporte y logística, ubicada en el Municipio de Mixco, Guatemala.



**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

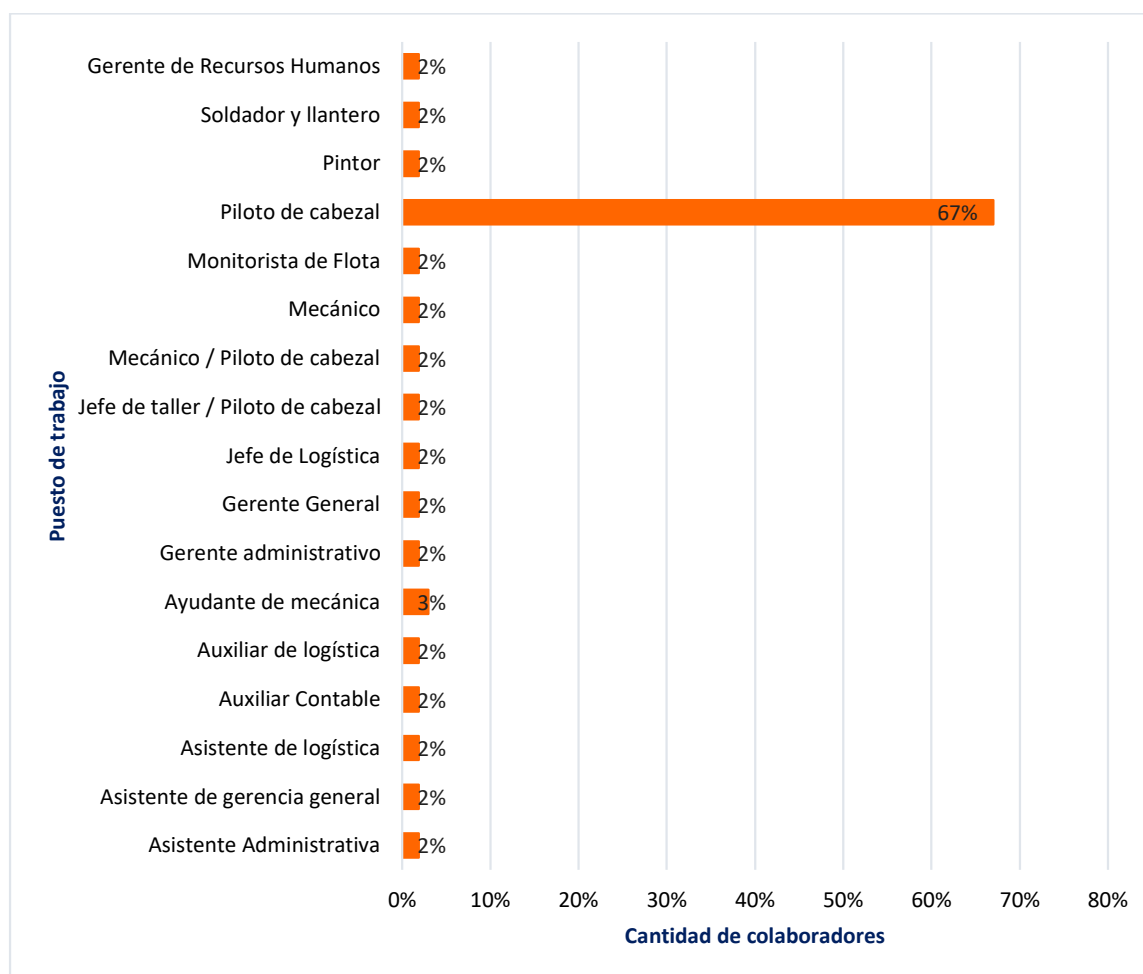
*Figura 3. En el puesto de trabajo existe descriptor de puestos.* De acuerdo con los resultados que se presentan en la gráfica anterior, se puede observar que el 100% de los colaboradores encuestados, indican que la empresa objeto de estudio no cuenta con descriptores de puestos de trabajo, en el que se establezcan las tareas, obligaciones y responsabilidades de cada uno dentro de la organización. Como se podrá apreciar más

adelante, esto ocasiona que los colaboradores asuman dos roles totalmente diferentes de lo que inicialmente fueron contratados.



**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

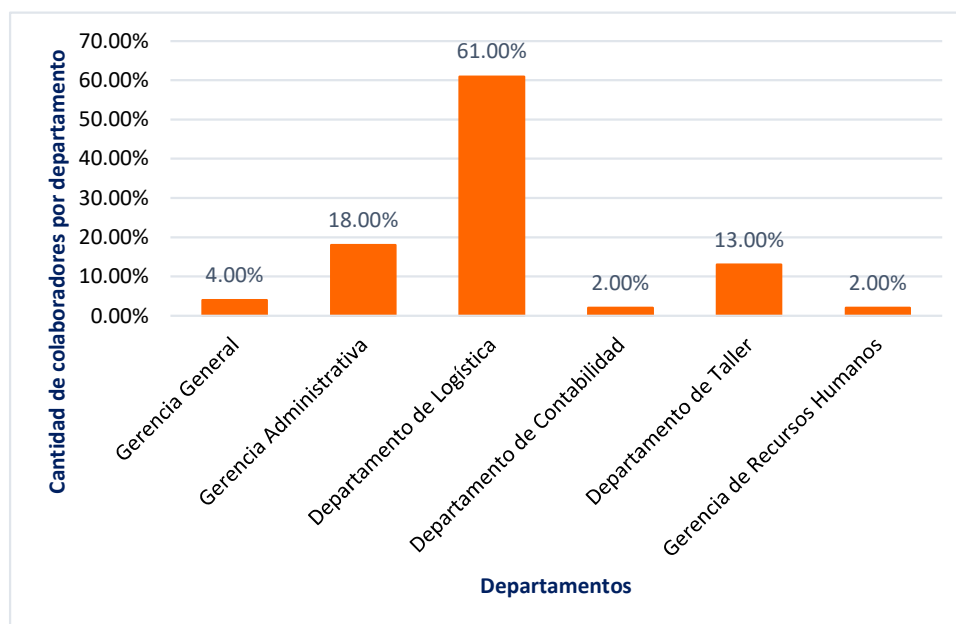
*Figura 4. Forma en que le explicaron las funciones a realizar en su puesto de trabajo.* El 100% de los encuestados, indicó que al momento de ser contratados e ingresar a la empresa, como parte de la inducción inicial, les explicaron las funciones a desempeñar de acuerdo con el puesto de trabajo al que aplicaron. Sin embargo, el 96% expresó que esta explicación únicamente se realizó de forma verbal y no recuerdan de haber leído en algún documento las funciones del puesto; por otra parte, el 4% se recuerda que leyó sus funciones, responsabilidades y el nombre del puesto en el contrato de trabajo. A su vez, todos los colaboradores indican que conforme ha pasado el tiempo, no recuerdan exactamente qué deben desempeñar en el puesto ya que han asumido otras responsabilidades y funciones que en ocasiones no son acorde al puesto para el que fueron contratados, dejando de lado las tareas prioritarias de su cargo laboral.



**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

*Figura 5. Puesto que ocupa en la organización.* De acuerdo con la gráfica anterior, se puede observar que el 67% de la empresa está conformada por el puesto de piloto de cabezal, quienes representan la mayoría de los colaboradores que hacen funcionar a la organización y que son parte del área operativa. Los puestos como soldador y llantero, pintor, mecánicos, ayudantes de mecánica y jefe de taller, forman el 13% del área operativa, es el personal de taller. Mientras que el 18% restante, representa al área administrativa, quienes tienen diferentes funciones de acuerdo con su puesto de trabajo. Cabe mencionar que el gerente de Recursos Humanos representa el 2%, pero su función se limita a asesor. Además, el personal indica que en varias ocasiones debe asumir dos funciones, como es el caso del jefe de taller, ya que cuando es necesario desempeña las

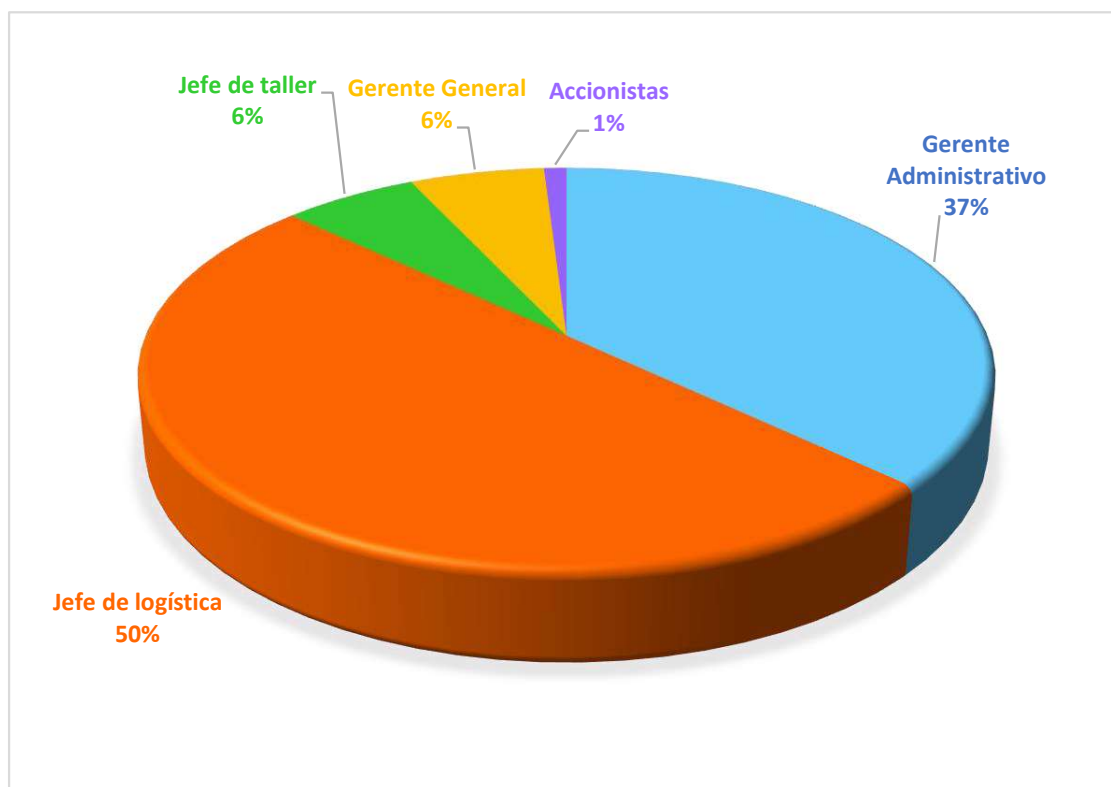
funciones del puesto de piloto de cabezal, asumiendo un puesto para el que no fue contratado, asimismo, sucede con el gerente administrativo y el jefe de logística, quienes realizan funciones de reclutamiento y selección de personal, inducción, entre otras actividades que debe desempeñar el responsable que ocupa el puesto de Gerente de Recursos Humanos.



**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

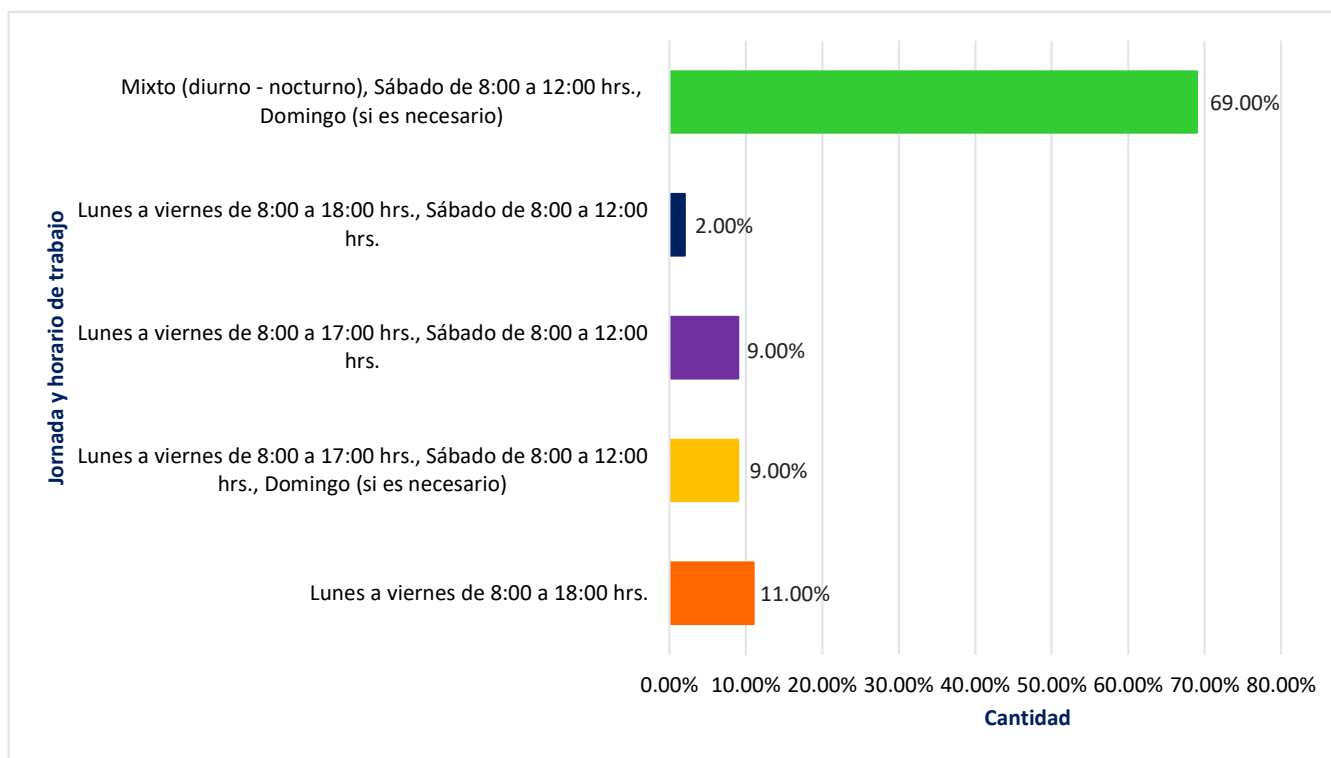
*Figura 6. Departamento al que pertenece su puesto de trabajo.* De acuerdo con la información recopilada a través del cuestionario, el 61% de los colaboradores pertenece al Departamento de Logística, el 18% a la Gerencia Administrativa, el 13% al Departamento de Taller, el 4% pertenece a la Gerencia General y el 2% a la Gerencia de Recursos Humanos, que funge como asesoría y el otro 2% al Departamento de Contabilidad. Cabe mencionar, que del 18% de colaboradores que dice pertenecer a la Gerencia Administrativa, el 13% está representado por el puesto de pilotos de cabezal, que indicaron que pertenecen a esta área, sin embargo, el departamento al que pertenece su puesto de trabajo es de Logística; siendo así que únicamente es el 5% del personal el que es parte de la gerencia anteriormente mencionada.





**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

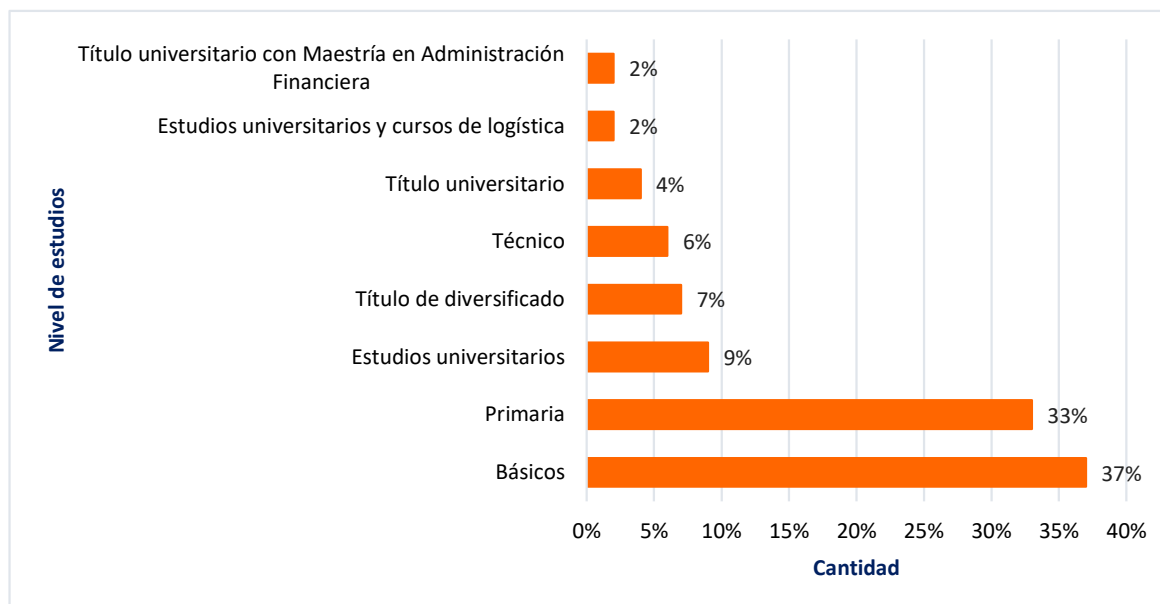
*Figura 7. Nombre del puesto de su jefe inmediato, a quien le reporta.* De acuerdo con lo que muestra la gráfica, los puestos que tienen más personal a cargo son: jefe de Logística 50%, Gerente Administrativo el 37%, mientras que el Gerente General y el jefe de taller tienen bajo su responsabilidad el 6% cada uno y los accionistas el 1%. Sin embargo, del 37% de colaboradores que indican que su jefe inmediato es el gerente administrativo, el 31% corresponde al puesto de piloto de cabegal, que debe reportarle al jefe de Logística. Asimismo, del 50% que le reporta al jefe de Logística, el 2% debe reportarle al Gerente Administrativo y el 6% al jefe de taller. Al observar estos resultados, se determina que existe confusión de a quién deben reportarle los colaboradores.



**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

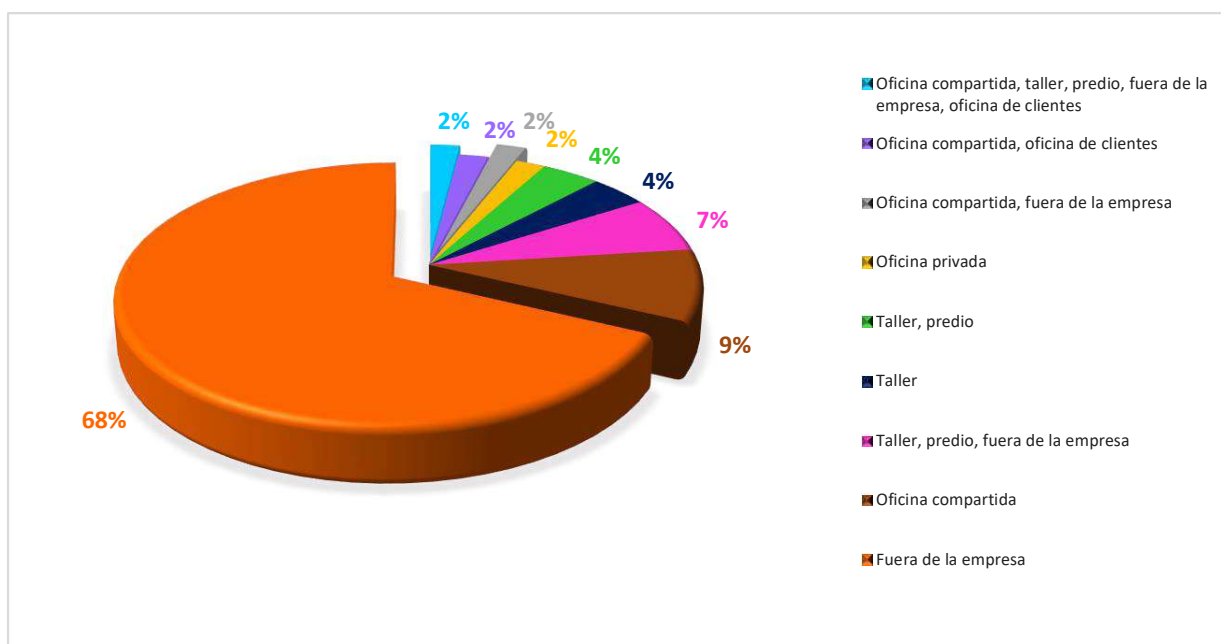
*Figura 8. Horario y jornada laboral.* De acuerdo con la información recopilada, se muestra en la gráfica anterior que el 69% de los colaboradores indica que tiene una jornada mixta, y que también trabajan sábado y domingo, esto es porque las funciones del puesto así lo requieren, ya que está representado por el puesto de piloto de cabezal; el 11% tiene una jornada laboral de lunes a viernes de 8 a 18 horas, está representado por personal administrativo y cumple con lo establecido por la ley, por lo tanto, no es requerido que labore sábados; mientras que el 9% del personal labora de lunes a viernes de 8 a 17 horas, debe asistir los sábados medio día y domingo si es necesario, por otro lado, existe un 9% de los colaboradores que tienen una jornada de trabajo de lunes a viernes de 8 a 17 horas y asisten sábado medio día, y por último, únicamente el 2%, representado por el puesto de monitorista de flota tiene un horario de lunes a viernes de 8 a 18 horas y labora sábado medio día. Esto representa un horario variable de acuerdo con el puesto de trabajo que desempeña cada colaborador dentro de la organización, considerando

que es el personal operativo quien representa un horario y jornada laboral más flexible y demandante.



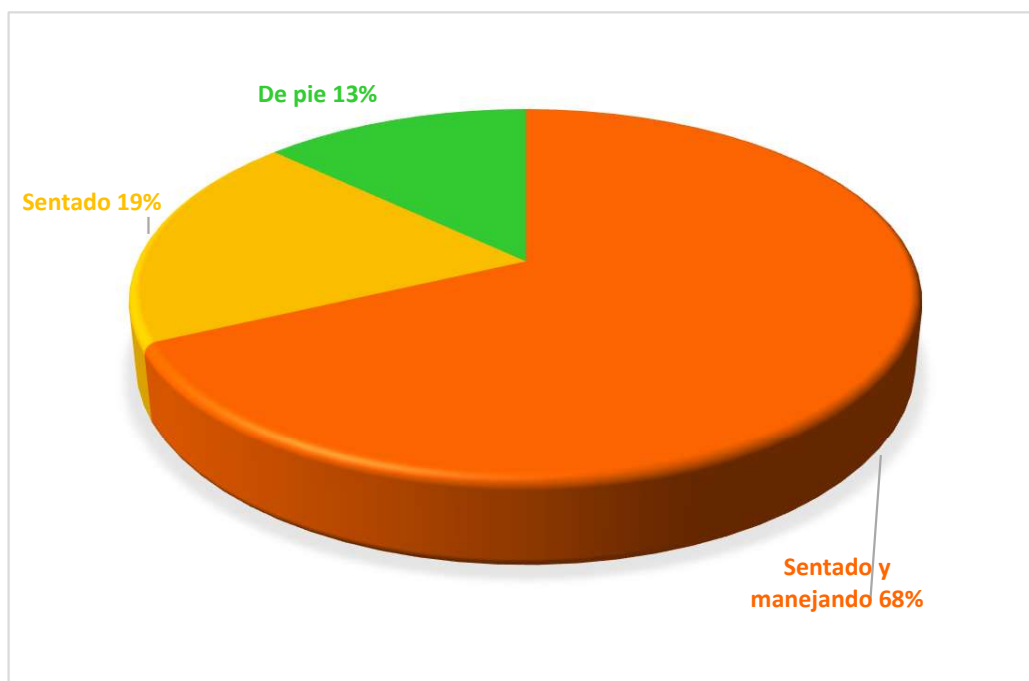
**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

*Figura 9. Nivel de estudios que posee para desempeñar el puesto de trabajo.* Con base a la información obtenida de los colaboradores, el 37% posee un nivel de estudios básicos, el 33% nivel primario, el 11% estudios universitarios, el 7% nivel medio, el 6% posee estudios técnicos, por lo general son los que tienen puestos en taller; por otro lado, para desempeñar sus funciones, únicamente el 6%, posee estudios universitarios terminados que están representados por gerencias. Se considera que, en su mayoría, para un puesto operativo únicamente se requiere nivel primario o básico para desempeñar sus funciones y en algunos casos que requieren conocimientos específicos como para el área de taller, que requieren estudios técnicos o específicos de lo que ejercen en el puesto. Asimismo, para puestos como asistente la mayoría posee estudios universitarios y en algunos casos nivel medio, dependiendo de las funciones que ejercen.



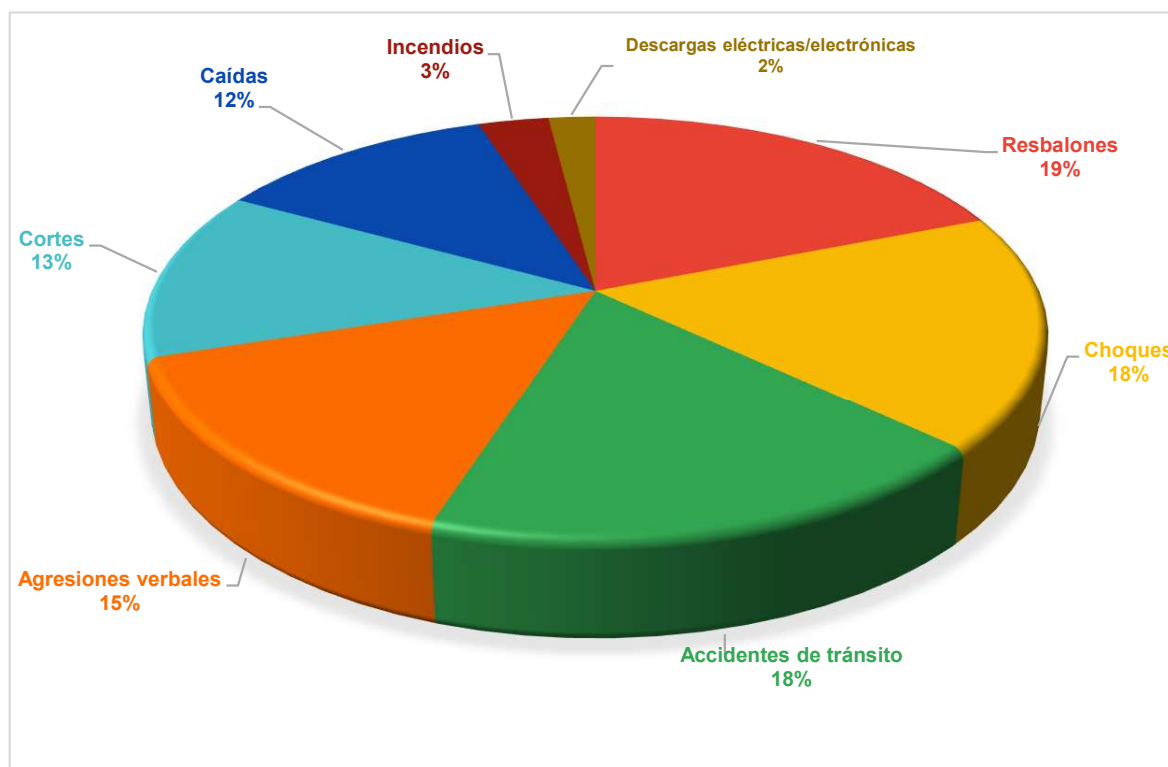
**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

*Figura 10. Lugar en donde realiza su trabajo.* De acuerdo con los datos que se muestran en la gráfica, el 68% de los colaboradores que desempeñan sus funciones fuera de la empresa, está representado por el nivel operativo, entre estos, el puesto de piloto de cabezal, el 9% en oficina compartida por el tamaño de la oficina y condiciones apropiadas para desempeñar eficientemente sus funciones, el 7% desempeña sus funciones en el taller, en el predio o fuera de la empresa, esto último, cuando las unidades necesitan una reparación fuera del taller, por desperfectos mecánicos; por otro lado, los colaboradores mencionan que realizan únicamente su trabajo en el taller y otros, tanto en el taller como en el predio, estos representan el 4% cada uno. El resto, del personal, que sumaría el 8% realiza sus actividades en oficina privada o bien, en las categorías de oficina compartida, taller, predio, fuera de la empresa o en oficina de los clientes.



**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

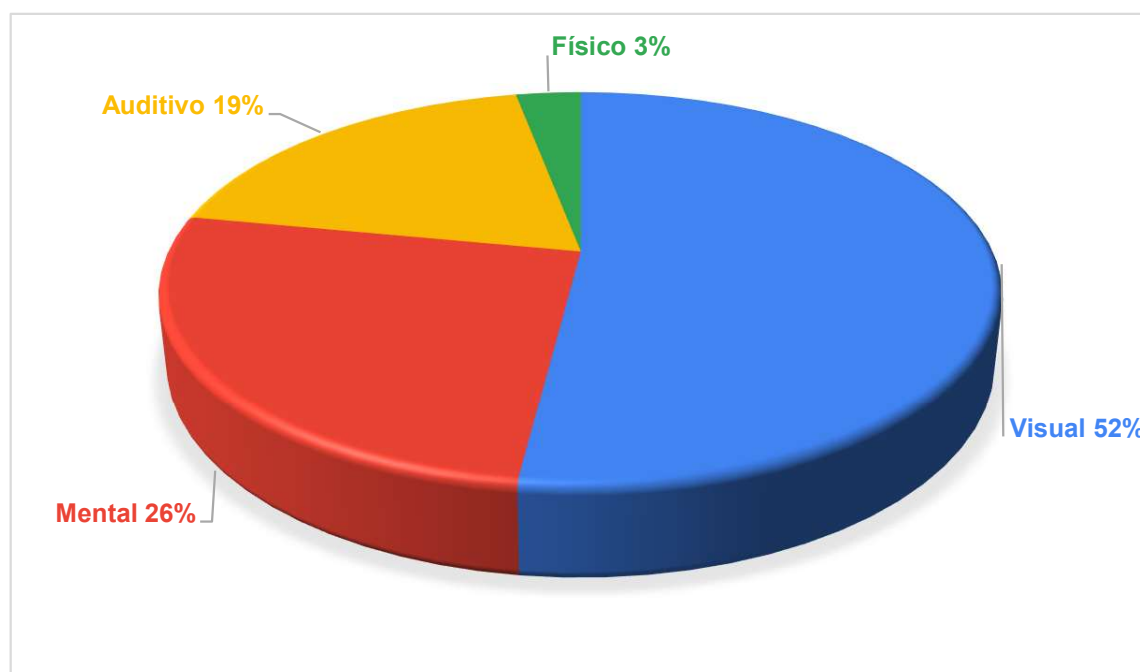
*Figura 11. Posición en la que desempeña sus actividades laborales.* Como muestra la gráfica anterior, la mayoría de los colaboradores que representan el 68%, realizan su trabajo sentado y manejando, estos son los que se encuentran en el puesto de piloto de cabezal; el 19% lo realiza sentado, que en su mayoría está representado por el área administrativa; y el resto, que equivale al 13%, lo realiza de forma parada ya que es necesario para ejecutar bien sus tareas, actividades y funciones rutinarias, representado por personal de taller, esto es necesario al momento de revisar y reparar las unidades, sin embargo, en ocasiones se colocan en posición boca arriba, debajo de los cabezales o plataformas para realizar un diagnóstico y reparación correcta.



**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

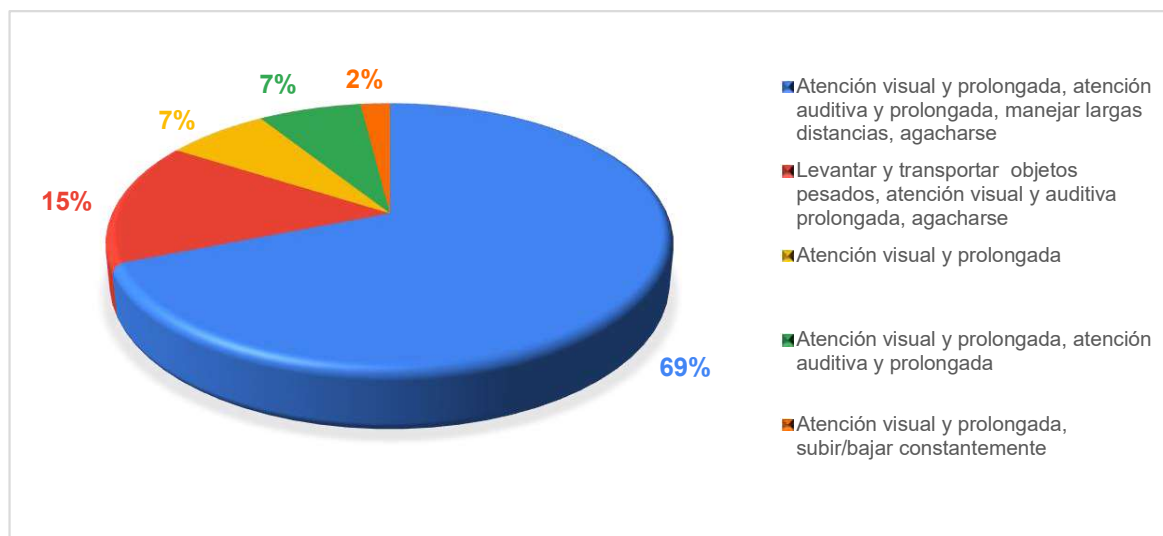
*Figura 12. Riesgos constantes a los que está expuesto al desempeñar sus actividades laborales.* De acuerdo con lo que los colaboradores consideran un riesgo al realizar sus tareas y cumplir con las responsabilidades asignadas, el 19% indicó que el mayor riesgo al que está expuesto es a sufrir de resbalones ya sea en el taller, en la calle o incluso en la oficina al momento de trasladarse de un lugar a otro por actividades requeridas en cada puesto de trabajo; mientras que el 18% tiene el riesgo de sufrir un choque o bien, un accidente de tránsito al momento de ir manejando o al maniobrar una unidad; el 15% sufre de agresiones verbales por parte de sus superiores, lo que crea inconformidades y conflictos; el 13% está expuesto a sufrir de cortes en extremidades superiores o inferiores al realizar su trabajo, esto por el tipo de material que trasladan o bien, al momento de realizar una reparación de unidades; como también el 12% está expuesto a sufrir caídas y únicamente el 3% y 2% indicó que existe riesgo en el taller, de sufrir un incendio y de descargas eléctricas/electrónicas, respectivamente. Con base a esta información, los

colaboradores por el ámbito en el que realizan su labor sí están expuestos a sufrir desde riesgos mínimos físicos hasta pérdida de extremidades.



**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

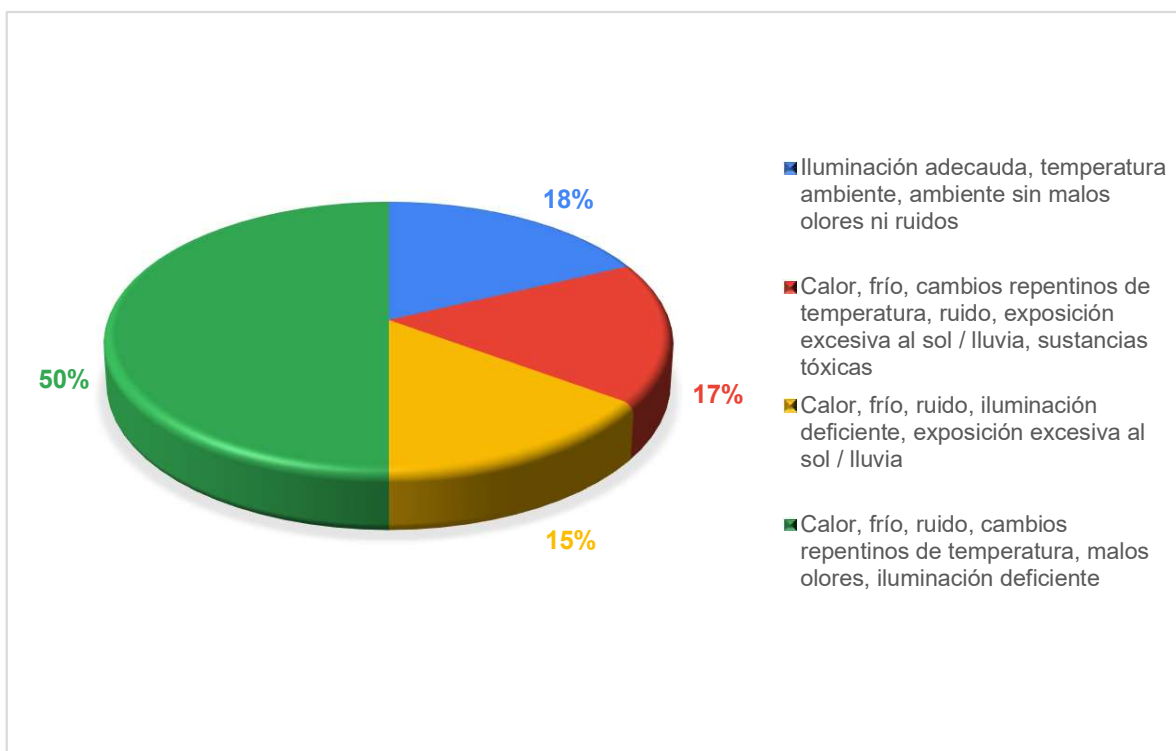
*Figura 13. Nivel de esfuerzos que realiza al desempeñar sus funciones en el puesto de trabajo.* La gráfica anterior muestra que el 52% de los colaboradores indica que el mayor esfuerzo que realiza al desarrollar sus actividades es visual, mientras que el 26% expone que es un esfuerzo mental, el 19% indica que es auditivo y únicamente el 3% dice que es físico. Exponen que el mayor esfuerzo al desempeñar sus funciones es visual porque trabajan con una computadora o bien, en el caso de los pilotos de cabezal que deben estar atentos a cualquier situación al manejar; asimismo, el esfuerzo mental es necesario para personal que toma decisiones por la complejidad de las funciones que desempeña, o bien, en cuanto al esfuerzo auditivo, expusieron los colaboradores del puesto de piloto de cabezal y del área de taller que deben estar atentos a sonidos por situaciones específicas de su puesto de trabajo.



**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

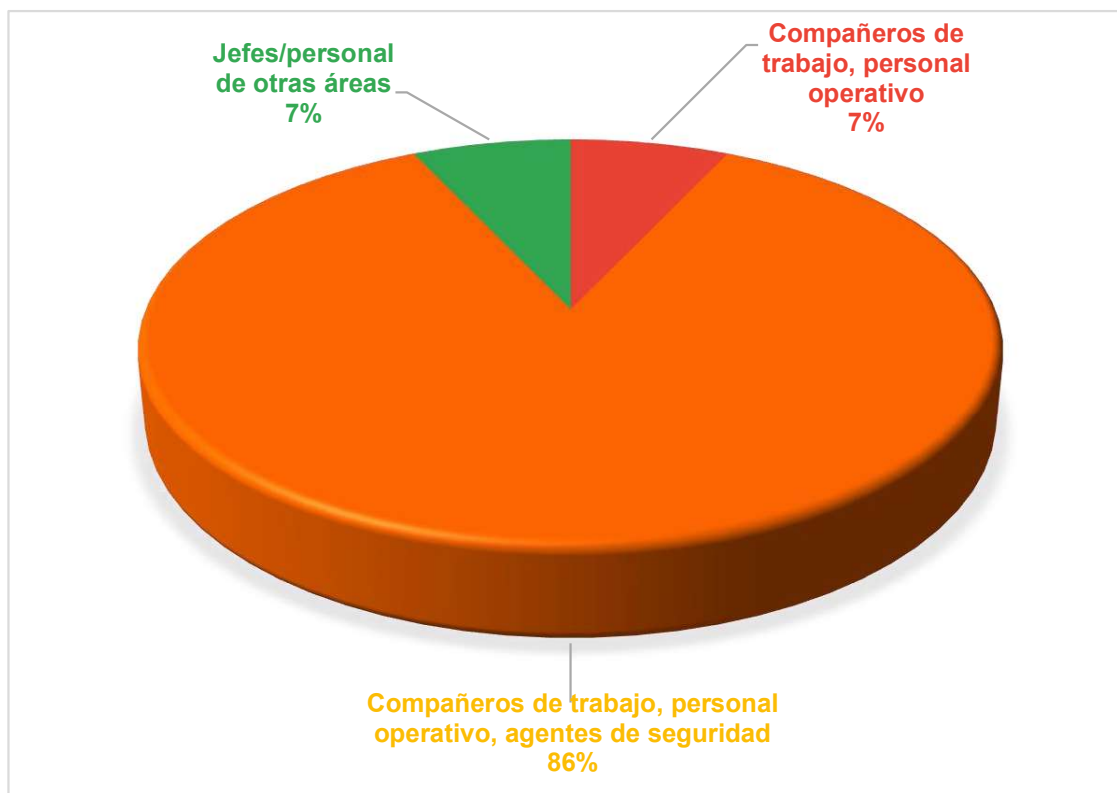
*Figura 14. Tipo de esfuerzo físico que realiza al desempeñar sus funciones en el puesto de trabajo.* El 69% de los colaboradores indica que el tipo de esfuerzo que más realiza se debe a la atención visual y auditiva prolongada, manejar largas distancias y agacharse, representado en su mayoría por el puesto de piloto de cabezal; en tanto que el 15% indica que es levantar y transportar objetos pesados, atención visual y auditiva prolongada y agacharse, representado por personal del área de taller al realizar sus funciones; el 7% indica que se debe a la atención visual y prolongada, como también, otro 7% le agrega la atención auditiva prolongada y únicamente el 2% lo atribuye a la atención visual prolongada y subir/bajar constantemente. Esto quiere decir que, por la naturaleza de cada puesto de trabajo, así es el tipo de esfuerzo físico que se necesita para desempeñar sus funciones.





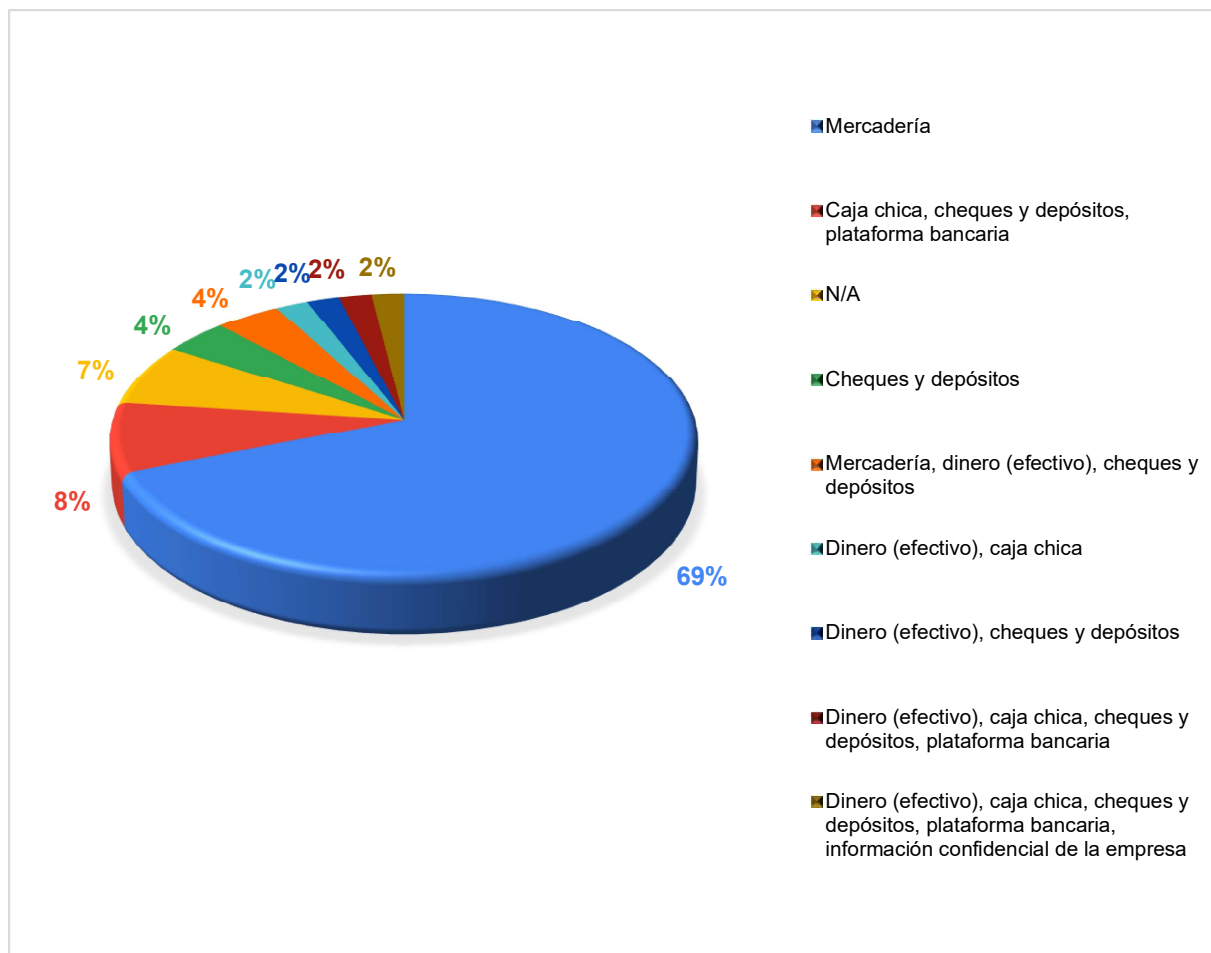
**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

*Figura 15. Condiciones ambientales en las que desempeña sus funciones.* El 50% de los colaboradores indica que su trabajo lo realizan en ambiente cálido, frío, ruidoso, cambios repentinos de temperatura, malos olores e iluminación deficiente; el 18% indica que su trabajo lo realizan en un ambiente abierto, por lo tanto, depende de las condiciones climáticas, como es calor, frío, iluminación deficiente, exposición excesiva al sol o lluvia. En tanto, que el 17% expone que, a diferencia de los otros, es que está expuesto a sustancias tóxicas al momento de limpiar piezas, repuestos, entre otros y el 15% restante indica que el ambiente es adecuado, porque la iluminación, la temperatura y el ambiente en general al realizar sus actividades, es el adecuado para ejercer sus funciones eficientemente, que bajo estas condiciones está expuesto el personal del área administrativa. Es decir, que el contexto en el que realiza sus funciones depende de cada puesto de trabajo y en su mayoría están expuestos a condiciones climáticas porque al desempeñar sus funciones estas las realizan en un ambiente externo de la empresa, esto es para personal del área operativa, ya que sus responsabilidades las cumple fuera de la organización.



**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

*Figura 16. Relaciones interdepartamentales y con quienes se relaciona dentro de la empresa al desempeñar sus funciones.* Como se puede observar en la gráfica anterior, el 86% de los colaboradores indica que tiene relación constantemente con sus compañeros de trabajo, personal operativo (de taller/pilotos) y agentes de seguridad; de acuerdo con lo expuesto por el 7% de otros colaboradores, tienen comunicación e interacción con jefes y personal de otras áreas y el 7% restante, con compañeros de trabajo y personal del área operativa quienes son parte de taller y pilotos de cabezal. Esto permite conocer con quienes interactúa el personal para definir líneas de comunicación eficientes entre estos, y también contribuye a determinar el grado de la relación interdepartamental o entre sus compañeros del área.



**Fuente:** elaboración propia, con base en resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

*Figura 17. Valores y efectivo que tiene bajo su responsabilidad al desarrollar sus actividades laborales.* El 69% de los colaboradores, pilotos de cabecal, indicaron que es responsable de la mercadería que traslada de un punto a otro, el 8% es responsable de caja chica, cheques y depósitos como también de la plataforma bancaria; el 4% es responsable de únicamente de cheques y depósitos, mientras que el otro 4% de mercadería, dinero en efectivo, cheques y depósitos, por último, como sumatoria total, el 8% de los colaboradores tienen bajo su responsabilidad entre dinero en efectivo, caja chica cheques y depósitos, como información sensible y confidencial de la empresa. Y un 7% no aplica. Esto permitió definir la responsabilidad en valores que está asignado a cada puesto de trabajo de acuerdo con la información brindada por cada colaborador.

## 4.2. Discusión de resultados

A partir de los resultados obtenidos que se muestran en las gráficas, mismos que se obtuvieron a través de los instrumentos de guía de entrevista y cuestionario aplicados a todo el personal de la empresa objeto de estudio; forman un enlace entre el marco teórico y los antecedentes que se relacionan con el tema de trabajo de graduación, y que a su vez proveen información valiosa sobre el elemento de estudio.

Con la finalidad de desarrollar la propuesta de diseño de un manual de perfil y descriptores de puestos, se procedió a conocer la percepción y opinión del Gerente de Recursos Humanos y Gerente Administrativo a través de una guía de entrevista adaptada de Paz (2014) y López (2020) para el análisis y descripción de puestos, en la que se pudo analizar que la empresa: en primer lugar, no cuenta con una estructura organizacional actualizada, en su organigrama muestran una estructura funcional como: gerencia general, gerencia de recursos humanos, gerencia administrativa y área de logística con el puesto de piloto de cabezal bajo su supervisión (Anexo 01), sin embargo, la empresa ha crecido en cuanto a colaboradores y puestos de trabajo lo que refleja una desorganización de cargos; en segundo lugar, no posee descriptores de puesto y perfiles establecidos; y por último, no cuenta con información sobre las responsabilidades, funciones y requerimientos mínimos para ocupar un puesto de trabajo, siendo la base para la toma de decisiones respecto a la gestión del talento humano. Lo anterior hace referencia con lo que menciona Werther et al. (2014) que, al obtener datos e información específica de cada puesto de trabajo dentro de la empresa, permite que todos los subprocesos de la Administración de Recursos Humanos sean certeros para atraer, obtener y retener al personal idóneo para determinado puesto laboral.

Asimismo, consideran que es importante describir detalladamente las funciones que desempeñan los colaboradores en su trabajo, sin embargo, al preguntarles la razón, uno de ellos mencionó que es para que cualquier persona pueda asumir el puesto, al contrario de lo que Casillas (2016) opina, porque al definir cada una de las responsabilidades y atribuciones, habilidades y competencias, entre otros, la empresa se asegura de contar con el personal adecuado para un cargo determinado, además, reduce la existencia de

duplicidad de funciones, como actualmente sucede con algunos puestos de la organización.

Por otro lado, indica uno de los gerentes entrevistados que, al describir detalladamente las funciones de los colaboradores en cada puesto de trabajo, cada subproceso de la Administración de Recursos Humanos se realizará con eficiencia, desde un proceso de reclutamiento y selección hasta la compensación equilibrada de este; como lo menciona Chiavenato (citado por Alles, 2010) que la gestión del talento humano se basa en seis procesos, que el responsable de recursos humanos debe conocer y elaborar estrategias para eficientizar las funciones del colaborador en cada fase, además, que la planeación, el análisis y diseño de puestos, y, provisionamiento de personal, representan en conjunto la columna vertebral de toda buena gestión del talento.

Además, en la entrevista al consultarles qué elementos debe contener un descriptor de puestos, limitaron su respuesta a la descripción de tareas y funciones del puesto, que a diferencia de lo que establece Pérez (2015), adicional a las tareas y funciones, también se definen las responsabilidades, se detalla la misión y el objetivo del puesto de trabajo. Asimismo, De Molina (2019) agrega que debe incluirse el nombre del puesto y autoridad (nivel jerárquico), entre otros aspectos. Esto hará que la descripción del puesto defina lo que realmente debe hacer el colaborador para desempeñar eficientemente sus tareas como también que conozca la línea de comunicación y responsabilidades asignadas.

Asimismo, exponen que un perfil o especificación del puesto, son las tareas por realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que se realizan las tareas del puesto de trabajo, sin embargo, cabe aclarar que el perfil de puestos es el punto de referencia de las habilidades, conocimientos, estudios que debe tener un candidato o el personal para desempeñar sus funciones, como también, se detallan las condiciones de trabajo, los esfuerzos físicos que conlleva, entre otros. Como mencionan en Estrategia Magazine (2020) que se basa en los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades de equipo, personal, valores y las condiciones de trabajo y, ambiente (contexto) en el que realizará su trabajo.

Cabe mencionar que ambos gerentes coinciden en que no existe un manual de perfil y descriptor de puestos, pero que sí es necesario. Cuando la empresa inició operaciones, no lo consideraron pertinente para las funciones de esta, sin embargo, a medida que ha ido creciendo la organización, requieren un punto de partida para realizar adecuadamente las gestiones de la administración del personal, principalmente en el proceso de reclutamiento y selección, que coincide con la afirmación de López (2020) sobre el diseño del manual de análisis y descriptor de puestos, que para lograr los objetivos de la empresa deben estar relacionados con la definición correcta de cada cargo de acuerdo con las necesidades de esta y el personal idóneo a contratar para determinado puesto de trabajo.

Asimismo, se obtuvo información de los colaboradores del área operativa y administrativa a través de un cuestionario que representa el eje principal para la realización de este estudio, como también del diseño del manual de perfil y descriptor de puestos ya que por medio de este se determinan las funciones asignadas a su puesto de trabajo, responsabilidades, requisitos, habilidades, entre otros, para evitar la duplicidad de funciones y cumplir con el principio de la administración, sobre la unidad de mando. Como se verá más adelante, existen puestos que cumplen dos funciones o bien, reciben instrucciones de dos jefes de área, por lo que en ocasiones esto genera inconformidades en el personal.

Como se mencionó anteriormente, el análisis de puestos se realizó con base a un cuestionario, que de entre los otros métodos existentes, este se consideró como el más adecuado para conocer la opinión de los colaboradores de la empresa objeto de estudio al recolectar la información necesaria para elaborar el manual de perfil y descriptor de puestos. Lo que confirma, la mención de Alles (2015), que al distribuir a todos los colaboradores un formato estructurado, este recogerá información necesaria sobre el puesto de forma más rápida y certera.

De acuerdo con la información obtenida, los colaboradores tanto del área operativa como administrativa indican que no existe un descriptor de puestos que defina las actividades y funciones a realizar, sus responsabilidades, quién es su jefe inmediato e información esencial sobre lo que deben de hacer, esto ocasiona que desempeñen funciones de otros puestos para los que no fueron contratados y no existe limitación de responsabilidades, al mismo tiempo exponen que cuando les explicaron sus funciones fue de forma verbal, por lo que, no recuerdan las responsabilidades asignadas para el puesto. Lo anterior se relaciona con la conclusión de Santos (2017) en su tesis, en la que expone la importancia de contar con un manual de organización y descripción de puestos para evitar la sobrecarga de trabajo, facilitar las actividades de los colaboradores y lograr los objetivos de la organización de forma eficiente y con calidad.

Los datos obtenidos de los colaboradores del área operativa y administrativa muestran una jerarquía, que estructuralmente se define como vertical en un organigrama, asumiendo un grado alto de autoridad de arriba hacia abajo, lo que hace que la toma de decisión este en la cima, la planeación estratégica en el nivel táctico y en el nivel operativo la ejecución de las estrategias. Cabe mencionar que el 13% de los colaboradores del área operativa indican que pertenecen a un departamento de la organización que no es el que realmente les corresponde, asumiendo al mismo tiempo, un 31% del personal que su jefe inmediato es alguien más o bien, que reciben instrucciones de dos jefes a la vez, lo que crea confusión al momento de desempeñar sus funciones, porque no saben a quién específicamente deben reportarle sus resultados; como lo indica De Molina (2019) sobre el contenido de un descriptor de puestos, en el que es esencial definir la autoridad, es decir, los límites del puesto en cuanto a toma de decisiones, quién es el jefe inmediato, si supervisa a otros, entre otros aspectos. Por lo que es importante definir en cada descriptor de puestos las líneas de comunicación, los departamentos o pares con los que tendrá interacción para que el colaborador logre identificar a quién recurrir, de quién recibir instrucciones y a quién reportarle.

Además, para un futuro, es necesario utilizar una herramienta que facilite y brinde la información necesaria de un puesto de trabajo, como también las cualidades, habilidades

y competencias que debe poseer un candidato para iniciar un proceso de reclutamiento y selección de personal idóneo para el cargo, con la finalidad que se cumplan los objetivos de la empresa, es decir, que sirve de base para tener la certeza necesaria para que el aspirante cumpla con todos los requisitos definidos en el perfil y descriptor de puestos, como lo establece Sandoval, Montaña, Miguel y Ramos (2012) en su artículo, que definir los perfiles de puestos con relación a las expectativas de la organización, contribuye a la planificación estratégica de esta, para dar a conocer al nuevo colaborador lo que se espera de este al ocupar el puesto, asimismo, concuerda Gómez (2017) que para gestionar a los colaboradores en todas las fases del proceso de Administración del Recurso Humano se debe definir previamente el perfil de cada puesto, plasmado en un manual de perfil de cargo y descriptor de puesto. Esto permite un buen desempeño de sus funciones en el puesto de trabajo.

Por consiguiente, es de beneficio para la empresa objeto de estudio, primero, realizar el análisis de cada puesto de trabajo para identificar y evaluar las funciones de los puestos en el ámbito laboral; segundo, contar con una estructura organizacional definida para organizar los puestos de trabajo y adecuar sus funciones de acuerdo con la división de trabajo y especialización, dependiendo la ubicación de su cargo; tercero, contar con los perfiles y descriptores de puestos integrados dentro de un manual de descriptores de puestos, utilizando un modelo adaptado a la empresa, sobre el análisis de puestos basado en las tareas según Montagud (2021) y, por último, que este sea validado para que se pueda verificar el cumplimiento de las funciones y para que sea parte de la estrategia de la Administración de Recursos Humanos. Como bien menciona Cárdenas, Pérez, González & Marrero (2020) que, al no estar establecidas las bases o competencias necesarias para un puesto de trabajo, no se capta al personal idóneo y el desempeño de las tareas no es el adecuado, por lo que el diseño de los perfiles de puestos promueve un desempeño organizacional eficiente. Lo anterior se toma de referencia porque al tener bien definidas las competencias y requisitos mínimos que debe poseer una persona para un puesto dentro de la organización, este es más eficiente para alcanzar los objetivos de esta.



## CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos, se concluye:

- Se determinó que al no tener procesos formalmente establecidos y no contar con una herramienta con información necesaria para que cada subproceso de la Administración del Recurso Humano se realice de forma eficiente, la empresa objeto de estudio no puede definir y especificar cada puesto de trabajo, para orientar las funciones, responsabilidades y la definición de las competencias, habilidades y destrezas con las que debe contar el personal para lograr los objetivos del puesto como de la organización.
- Que la empresa objeto de estudio no cuenta con una estructura organizacional actualizada y definida a través de un organigrama que le permita al personal operativo y administrativo identificar la posición jerárquica de su puesto de trabajo, como también que defina la línea de mando y de comunicación.
- Que en la empresa existe un total de 54 colaboradores, distribuidos en 16 puestos de trabajo los cuales necesitan ser diferenciados de acuerdo con la especialización y división del trabajo, para delimitar las funciones, responsabilidades y actividades que el puesto requiere para lograr sus objetivos, y a la vez evitar la sobrecarga laboral y duplicidad de funciones que está afectando el desempeño eficiente del personal.
- Al realizar el análisis de puestos, se determinó que los responsables de recursos humanos no conocen con exactitud los requerimientos en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes más experiencia necesaria para desempeñar eficientemente las actividades de cada cargo laboral, aunado a la falta de la descripción de puestos que permita delimitar las actividades, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, por lo que, nuevamente recae en la existencia de duplicidad de funciones y sobrecarga laboral.

- Los colaboradores, principalmente del área operativa, no identifican correctamente el departamento al que pertenecen como tampoco a su jefe inmediato, ya que se logró constatar en las entrevistas que reciben instrucciones de dos líderes de área a la vez, lo que ocasiona confusión e inconformidades en el personal.
- A través del análisis y descripción de puestos se determinó que el Gerente Administrativo y jefe de Logística asumen responsabilidades que le corresponden al responsable de Recursos Humanos.

## RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones que se derivan de la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

- La base para la toma de decisiones en cada subproceso de la Administración de Recursos Humanos se utilice el manual de descriptor de puestos propuesto, para apoyar en los procesos de: reclutamiento y selección de personal, capacitación, desarrollo del personal y la evaluación del desempeño; según lo vaya requiriendo la organización.
- Orientar a los colaboradores del área operativa como administrativa sobre la línea de mando a seguir de acuerdo con la posición jerárquica de su puesto de trabajo a través del organigrama propuesto a la empresa objeto de estudio.
- De acuerdo con la división y especialización del trabajo definido y descrito en los perfiles y descriptores de puestos, basado en el modelo de análisis de puestos por tareas, realizar las actividades y atribuciones que el puesto requiere para reducir la sobrecarga laboral y duplicidad de funciones.
- Tomar de base el análisis de puestos que se ha realizado en este estudio, para futuros propósitos, ya que brinda la información necesaria y detallada sobre las funciones y responsabilidades, como también los requisitos mínimos que debe poseer una persona para ocupar y desempeñar las funciones de un puesto de trabajo dentro de la organización, con la finalidad de eficientizar el logro de objetivos.
- Cumplir con el principio de la administración sobre la unidad de mando, para ello revisar la sección de descriptor de puestos de cada perfil propuesto, en la que se define específicamente a qué área y departamento pertenece como también, quien funge como su jefe inmediato.

- A través de la asignación de atribuciones y funciones correspondientes al responsable de Recursos Humanos, que su rol ya no sea solo de asesor, sino que su función sea fundamental para la planeación estratégica de la organización y la toma de decisión sea en pro del talento humano.
- A estudiantes e investigadores posteriores, profundizar en la importancia que posee el diseño y la implementación de perfiles y descriptores de puestos en la gestión del talento humano, aplicado en cada subproceso de la administración del recurso humano dentro de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual*. Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Granica.
- Carrasco, J. (2009). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la Administración local*. CEMCI
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Higueros, E. (2017). *Propuesta de un manual de descripción y perfil de puestos de trabajo para una empresa farmacéutica, en el municipio de Mixco, Guatemala*.
- Jiménez, D. (2009). *La Retribución*. ESIC.
- López, C. (2020). *Análisis y descripción de puestos del área administrativa de una empresa de seguridad privada, ubicada en el municipio de Guatemala*. (Tesis para optar al grado de maestría en artes). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Paz, F. (2014). *Manual de descriptores de puestos del área administrativa de la Fundación Esperanza de Vida, ubicada en Aldea Llano Verde, Río Hondo, Zacapa*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Werther, W. B., Davis, K., & Gúzman, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano*. McGraw-Hill.
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. EUNED.

## E-GRAFÍA

Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*.

[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)

Amador, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. "Su proceso organizacional.

<http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>

Andrade, E. (2011). *Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso del área de salud Guatemala central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y análisis de estrategias para una implementación efectiva*. (Tesis de maestría en ciencias). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3551.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3551.pdf)

Anónimo. Descripción y análisis de puestos. (2016, 10 de julio).

<https://abilimon.wordpress.com/2016/07/10/descripcion-y-analisis-de-puestos/>

Anónimo. Sistemas de Análisis de Puestos. Descripción y Especificación del Puesto. (2020, 02 de marzo). *Estrategia Magazine*.

<https://www.estrategiamagazine.com/administracion/sistemas-de-analisis-de-puestos-recursos-humanos-rrhh-informacion-puestos-descripcion-especificacion-del-puesto-como-hacer-analisis-de-puestos/>

Armijos, F., Bermúdez, A. & Mora, N. (2019). Gestión de Administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, Volumen 11.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163)

- Barcelo, J. (2016). *10 puntos para elaborar una descripción de puesto de trabajo*.  
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/10-puntos-elaborar-descripcion-puesto-trabajo/>
- Camacho, J. (2019). *¿Qué son los subsistemas de Recursos Humanos?*  
<https://recursosdelaempresa.com/que-son-los-subsistemas-de-recursos-humanos/#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20los%20subsistemas%20de%20R%20recursos%20Humanos&text=Estos%20subsistemas%20van%20desde%20el,del%20personal%20de%20la%20empresa>
- Cárdenas, E., Pérez, O., González, A. & Marrero, F. (2020). *Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las Universidades*.  
<https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/12514/005%20207-219%201631.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casillas, S. (2016). *Análisis y Descripción de puestos*.  
<https://es.slideshare.net/silviakarbid7/analisis-y-descripcion-de-puestos#:~:text=El%20análisis%20y%20descripci%C3%B3n%20de,desempe%C3%B1o%20exitoso%20en%20el%20puesto>
- Corado, E. (2007). *Descripción y Análisis de puestos de trabajo, en la municipalidad de Jalpatagua, departamento de Jutiapa*. (Tesis de pregrado al título de Ingeniero Industrial). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1729\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1729_IN.pdf)
- Cruz, R. (2013). *La importancia de los “Recursos Humanos”*.  
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>

- D'Anna, M. & Seguí, S. (2016). *Análisis y descripción de puestos como base para la planeación de RR.HH. en Empresa proveedora de tecnología para el agro*.  
<https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1267/1/T.F.G.-%20D%2527Anna-Segu%C3%AD..pdf>
- De Molina, A. (2018). *¿Qué es el Manual de Perfiles de Puestos y cómo diseñarlo?*  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/09/que-es-el-manual-de-perfiles-de-puestos-y-como-disenarlo/>
- De Molina, A. (2019). *¿Por qué describir un puesto de trabajo y especificarlo no es lo mismo?*  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/05/por-que-describir-un-puesto-de-trabajo-y-especificarlo-no-es-lo-mismo/>
- De Nieves, C., García, M., & Ros, L. (2006). *Análisis de puestos de trabajo: aplicación a una empresa del sector de la automoción*.  
<http://pdfs.wke.es/3/1/1/9/pd0000013119.pdf>
- Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*.  
<https://play.google.com/books/reader?id=XMY6DQAAQBAJ&printsec=frontcover&pg=GBS.PT4.w.3.0.0>
- Gómez, A. (2017). *Diseño de un Manual basado en competencias para la selección, contratación e inducción de la empresa Aseconadex S.A.*.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27000/1/TESIS%20ANDREA%20G%C3%93MEZ%20-%20MAE%20RRHH%20%26%20MKT%20AGOSTO%202017.pdf>
- Gómora, Y. (2017). *Antología Administración de Recurso Humano*.  
[http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/69926/secme-35731\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/69926/secme-35731_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1>

Jama, V. (2018). *Gestión de recursos humanos en la empresa: un paradigma del siglo XXI*. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/58/69>

Matheus, C., Pérez, J. & Moreno, J. (2015). *Gestión del Talento Humano*. [http://thgestionth.blogspot.com/2015/10/procesos-de-la-gestion-del-talento.html#:~:text=Seq%C3%BAn%20Chiavenato%20\(2009\)%2C%20la,reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n%20del%20personal](http://thgestionth.blogspot.com/2015/10/procesos-de-la-gestion-del-talento.html#:~:text=Seq%C3%BAn%20Chiavenato%20(2009)%2C%20la,reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n%20del%20personal).

Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

Montagud, N. (2021). *Análisis del puesto de trabajo: qué es, para qué sirve, y fases del proceso*. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/analisis-puesto-trabajo>

Montoya, C. & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión Futuro, Volumen 20*. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Naranjo, J. (2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección del personal*. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>

Pacheco, J. (2019). *¿En qué consiste el Análisis de Puesto de Trabajo?* <https://www.webyempresas.com/analisis-de-puesto-de-trabajo/>

- Padilla, R. (2013). *Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puestos de una empresa de giro Metal-Mecánica*.  
<http://eprints.uanl.mx/7264/1/1080259469.pdf>
- Pedrerros, F. (2021). *Diferencia entre Función, Actividad y Tarea*.  
<http://ymariagomez.blogspot.com/2019/02/diferencia-entre-funcion-actividad-y.html>
- Pérez, J. (2018). *La relación de las condiciones de trabajo de los agentes del sector seguridad pública del municipio de Guatemala y las relaciones interpersonales de compañerismo, confianza y aprobación*.  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5997.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5997.pdf)
- Pérez, O. (2015). *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?*  
<https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano#:~:text=La%20descripci%C3%B3n%20de%20puestos%20es,que%20cumplen%20de%20acuerdo%20a>
- Rosales, K. (2018). *Recursos Humanos: la importancia de la Administración de personal*.  
<https://blog.kellyservices.com.mx/recursos-humanos-la-importancia-de-la-administracion-de-personal>
- Sánchez, G., Pupo, L., Garrido, O., Rodríguez, N., & Lozano, A. (2016). Promoción de salud en puestos de trabajo de visualización de pantallas. *Revista Cubana de Medicina General Integral*. Volumen 32.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252016000300003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252016000300003)
- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., & Ramos, E. (2012). *Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29024892006.pdf>

Santos, J. (2017). *Propuesta de un manual de organización y descripción de puestos de trabajo para el laboratorio clínico de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, CDAG*. [http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06\\_4071.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_4071.pdf)

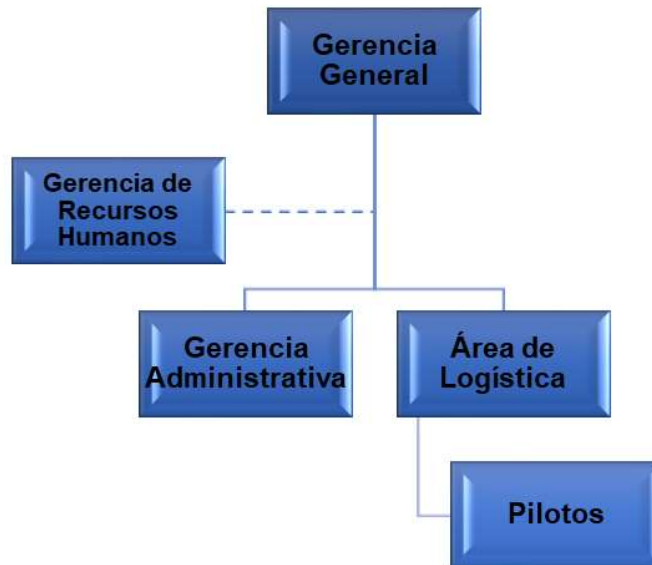
Sy, H. (2018). *Análisis de puestos: etapas, métodos, importancia y ejemplo*. <https://www.lifeder.com/analisis-de-puestos/>

Ventura, B., & Delgado, S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. <https://books.google.com.pe/books?id=o2So0V6rcEcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

## ANEXOS

### 1. Estructura organizacional actual

#### Organigrama actual



**Fuente:** información brindada por la empresa objeto de estudio, julio 2021.

## 2. Guía de entrevista para el análisis de puestos

<b>ENTREVISTA</b>	
<b>Gerente de RRHH y Gerente Administrativo</b>	
<b>Puesto que ocupa</b>	
<b>Fecha</b>	
<p>La utilización de esta herramienta permite recoger información de manera estandarizada sobre el tema objeto de estudio.</p> <p>La información proporcionada es confidencial y únicamente se utilizará para los términos académicos que convengan. Asimismo, el motivo de esta guía de entrevista es conocer su opinión respecto a la importancia sobre un manual de descriptores de puestos dentro de la organización.</p>	
<p><b>Instrucciones:</b> contestar de forma breve y concisa las siguientes preguntas y marque con una equis (x) cuando sea necesario.</p> <p>Tiempo de duración, aproximadamente 1 hora.</p>	
No.	Preguntas
Información general	
1	<p>Tiene conocimiento sobre ¿qué es una descripción de puestos? (si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta 1.1)</p> <p>Sí ( )</p> <p>No ( )</p>
1.1	<p>Para usted un descriptor de puestos es: (puede marcar más de una opción)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción clara, concreta, analítica de las tareas y funciones que constituye cada puesto. <input type="checkbox"/></li> <li>• Brinda información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos. <input type="checkbox"/></li> <li>• Define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace. <input type="checkbox"/></li> </ul>
2	<p>Para usted ¿Qué elementos debe contener una descripción de puestos? (Puede marcar más de una opción)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de las tareas y funciones del puesto <input type="checkbox"/></li> <li>• Requerimientos físicos y mentales <input type="checkbox"/></li> <li>• Preparación académica <input type="checkbox"/></li> <li>• Experiencia previa <input type="checkbox"/></li> <li>• Condiciones de trabajo <input type="checkbox"/></li> </ul> <p><b>Otros (especificar):</b></p>
3	<p>¿En la empresa especifican por escrito cuáles son las funciones de los puestos de trabajo?</p> <p>Sí ( )</p> <p>No ( )</p>

4	<p>¿Comprende qué es un manual de perfil y descripción de puestos?</p> <p>Sí ( )</p> <p><b>Explique:</b></p> <p>No ( )</p>
5	<p>¿Posee la empresa un manual de perfil y descripción de puestos?</p> <p>Sí ( )</p> <p>No ( )</p> <p>No sabe ( )</p>
6	<p>¿Considera que es importante describir detalladamente las funciones que efectúan los colaboradores en su trabajo?</p> <p>Sí ( )</p> <p>No ( )</p> <p><b>¿Porqué?</b></p>
7	<p>¿Tiene conocimiento sobre ¿Qué es un análisis de puestos? (Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta 7.1)</p> <p>Sí ( )</p> <p>No ( )</p>
7.1	<p>Para usted, ¿Qué información debe contener un análisis de puestos? (Puede marcar más de una opción)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas a realizar en el puesto <input type="checkbox"/></li> <li>• Los requerimientos específicos del puesto <input type="checkbox"/></li> <li>• El contexto en el que las tareas son realizadas <input type="checkbox"/></li> <li>• Los requisitos mínimos de contratación <input type="checkbox"/></li> </ul>
8	<p>¿Conoce usted qué es un perfil de puesto? (Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta 8.1)</p> <p>Sí ( )</p> <p>No ( )</p>
8.1	<p>Para usted, un perfil de puestos es: (puede marcar más de una)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento que contiene los requisitos mínimos que debe contener una persona para desempeñar un puesto. <input type="checkbox"/></li> <li>• La herramienta utilizada para poder optar a un puesto de trabajo. <input type="checkbox"/></li> </ul>
9	<p>¿Cómo está conformada la empresa? Mencione los departamentos o áreas.</p>
10	<p>¿Poseen un organigrama de la estructura organizacional?</p>

### 3. Cuestionario a colaboradores para el análisis de puestos

CUESTIONARIO PARA LA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Aplicado al personal de una empresa de transporte y logística	
Instructivo para completar el cuestionario	
<p><b>Objetivos del instrumento</b></p> <p><b>Objetivo general</b> Determinar la situación actual de los puestos de trabajo del área operativa y administrativa</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar información para recopilar información de los puestos de trabajo de las áreas operativas y administrativas de la empresa.</li> <li>- Analizar las funciones principales de los puestos de trabajo.</li> <li>- Presentar la descripción de cada puesto de trabajo.</li> </ul>	
<p><b>Responsables de completar el cuestionario</b></p> <p>La unidad de análisis, conformada por el personal del área operativa y administrativa.</p> <p>Al completar el cuestionario, la información se revisará en conjunto con el jefe inmediato de cada departamento o área. Considerando que la información brindada, es estrictamente confidencial.</p> <p><b>Observaciones:</b> si en dado caso las preguntas formuladas no corresponden al puesto de trabajo que se está analizando, colocar N/A (No Aplica) y continuar.</p>	
<p><b>Instrucciones:</b></p> <p>Marca con una equis (x) la respuesta que consideres correcta.</p> <p>Tener en cuenta que hay preguntas en las que solo se debe elegir una sola opción y otras de varias respuestas.</p>	
<b>Fecha</b>	
<b>Edad</b>	
<b>Sexo</b>	
<b>Puesto que ocupa</b>	
<p><b>Preguntas introductorias</b></p> <p>1. ¿En su puesto de trabajo existe un descriptor de puesto?</p> <p style="text-align: center;">Sí <input type="checkbox"/>      No <input type="checkbox"/></p> <p>2. ¿Cuándo ingresó a la empresa le explicaron qué funciones realizaría en el puesto de trabajo?</p> <p style="text-align: center;">Sí <input type="checkbox"/>      No <input type="checkbox"/></p> <p>3. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿De qué forma fue?</p> <p style="text-align: center;">Verbal <input type="checkbox"/>      Escrita <input type="checkbox"/>      Otra (especifique) <input type="checkbox"/></p>	

### I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

#### a. Descripción del puesto de trabajo

1. ¿Su puesto de trabajo tiene un código que lo identifique?

Sí

No

2. Indique el Departamento al que pertenece su puesto

Gerencia general

Gerencia Administrativa

Logística

Taller

Contabilidad

Recursos Humanos

3. ¿A quién le reporta? (jefe inmediato)

Gerente general

Gerente administrativo

Jefe de logística

Jefe de taller

4. ¿Tiene personal a cargo, que dependa directamente de usted?

Sí

No

5. Si su respuesta anterior fue afirmativa, responder cuánto personal tiene a cargo, entre los rangos detallados

1 a 5

6 a 10

Más de 10

N/A

6. ¿Cuál es su jornada de trabajo y horario laboral? (Puede marcar más de una opción)

Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs.

Sábado de 8:00 a 12:00 hrs.

Domingo (si es necesario)

Mixto (diurno - nocturno)

7. ¿Cuántas personas ocupan este mismo puesto, incluyéndose usted?



**II. TAREAS QUE REALIZA EN EL PUESTO QUE OCUPA**

8. ¿Cuál es el propósito u objetivo del puesto?

---

---

---

9. Describa de forma clara y concisa, las tareas que realiza diariamente, empezando por la más importante y que le absorbe más tiempo.

Luego, detalle las tareas o actividades que realiza frecuentemente, considerando que son las que realiza sólo una vez a la semana, al mes o al año.

**9.1 DIARIAS (Inicie con la más importante y que le consume más tiempo)**

---

---

---

---

---

**9.2 SEMANALES (Inicie con la más importante y que le consume más tiempo)**

---

---

---

---

---

**9.3 MENSUALES (Inicie con la más importante y que le consume más tiempo)**

---

---

---

---

**9.4 ANUALES (Inicie con la más importante y que le consume más tiempo)**

---

---

---

---

### III. REQUISITOS DEL PUESTO

#### a. Especificación del puesto de trabajo

10. ¿Cuáles son los conocimientos que debe poseer para desarrollar adecuadamente las tareas?

Microsoft Word

Excel

Power Point

SAE

Inglés

Plataforma de monitoreo

Otro   
(especifique)

11. ¿Cuáles son las habilidades o competencias que usted posee para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Toma de decisión

Negociación

Comunicación

Planificación

Coordinación

Trabajo en equipo

Atención al cliente

Comunicación verbal y escrita

Maniobrar cabezal

Maniobrar plataforma/furgón

Reparación de vehículos

Maniobrar herramienta y equipo de taller

12. ¿Qué requisitos debe poseer para desempeñar sus funciones?

Licencia tipo A

Disponibilidad de horario

Licencia tipo B

Carné de ATI

Licencia tipo C

Pasaporte

Otros   
(especifique)

13. ¿Qué nivel de estudios se posee para desempeñar su puesto de trabajo?

- |  |   |
|--|---|
| Primaria <input type="checkbox"/>                | Básicos <input type="checkbox"/>              |
| Título de diversificado <input type="checkbox"/> | Técnico <input type="checkbox"/>              |
| Estudios universitarios <input type="checkbox"/> | Título universitario <input type="checkbox"/> |

#### IV. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

14. Indique si en el desarrollo el trabajo, el puesto tiene bajo su responsabilidad equipo, valores y efectivo, documentos y/o datos personales.

##### 14.1 Maquinaria, mobiliario y equipo

- |   |   |
|---|---|
| Escritorio <input type="checkbox"/>           | Impresora /fotocopiadora <input type="checkbox"/>     |
| Computadora <input type="checkbox"/>          | Teléfono de oficina <input type="checkbox"/>          |
| Celular corporativo <input type="checkbox"/>  | Archivo <input type="checkbox"/>                      |
| Escáner <input type="checkbox"/>              | Vehículo de transporte <input type="checkbox"/>       |
| Plataforma <input type="checkbox"/>           | Furgón <input type="checkbox"/>                       |
| Equipo de carga <input type="checkbox"/>      | Herramientas de taller <input type="checkbox"/>       |
| Equipo de pintura <input type="checkbox"/>    | Equipo reparación de llantas <input type="checkbox"/> |
| Vehículo empresarial <input type="checkbox"/> |   |

##### 14.2 Valores y efectivo

- |  |  |
|--|--|
| Mercadería <input type="checkbox"/>          | Dinero (efectivo) <input type="checkbox"/>   |
| Caja chica <input type="checkbox"/>          | Cheques y depósitos <input type="checkbox"/> |
| Plataforma bancaria <input type="checkbox"/> | Otros <input type="checkbox"/>               |

**14.3 Documentos, datos generales y técnicos confidenciales**Informes de clientes Base de datos de clientes Documentos legales Expedientes de personal Finanzas Seguro

### V. CONDICIONES DE TRABAJO

15. Se verificarán las condiciones de trabajo de su puesto.

15.1 Marque con una equis (x) el (los) lugar (lugares) donde realiza su trabajo

<b>Oficina privada</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>	<b>Oficina compartida</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
<b>Taller</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>	<b>Predio</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
<b>Fuera de la empresa</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>	<b>Otro</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>

15.2 Marque con una equis (x), ¿en qué condiciones ambientales debe desempeñarse el puesto? (EN FORMA CONSTANTE)

<b>Calor</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>	<b>Frío</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
<b>Humedad</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>	<b>Cambios repentinos de temperatura</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
<b>Ruido</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>	<b>Iluminación deficiente</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
<b>Malos olores</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>	<b>Exposición al sol/lluvia</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>
<b>Sustancias tóxicas</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>	<b>Ventilación inadecuada</b> <input style="width: 80px; height: 20px;" type="checkbox"/>

15.3 Marque con una equis (x), ¿a qué riesgos está expuesto y en qué lugar?

Riesgos	Oficina	Taller	Calle
Caídas			
Choques			
Resbalones			
Descargas eléctricas/electrónicas			
Incendios			
Cortes			
Accidentes de tránsito			
Agresiones verbales			
Otros			

### VI. NIVEL DE ESFUERZO

16. Marque con una equis (x) de acuerdo con el nivel de esfuerzo físico y mental que requiere su puesto de trabajo

16.1 Indique la posición en que realiza la mayor parte de su trabajo

Sentado	
De pie	
Caminando	

16.2 Indique los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus actividades

Levantar y transportar objetos pesados	
Caminar largas distancias	
Atención visual y prolongada	
Atención auditiva y prolongada	
Manejar largas distancias	
Agacharse	
Arrodillarse	
Girar frecuentemente	
Subir/bajar constantemente	

16.3 Indique el nivel de esfuerzo que realiza:

Tipo de esfuerzo	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Físico			
Visual			
Auditivo			
Mental (concentración)			

### VII. RELACIONES PERSONALES

17. Indique los departamentos, puestos, personas o entidades con las que usualmente se relaciona en el desempeño de sus labores, tanto dentro como fuera de la empresa.

Internas	"x"	Externas	"x"
Jefes/personal de otras áreas		Clientes	
Compañeros de trabajo		Proveedores	
Personal operativo		Entidades bancarias	
Agentes de seguridad		Candidato a contratar	
Otros		Otros	

La guía de entrevista y el cuestionario son una adaptación para los usos que convenían para la empresa objeto de estudio, tomado de Paz (2014), López (2017) & López (2020) para el análisis y descripción de puestos realizado.

#### **4. Manual de perfil y descriptor de puestos**

A continuación, se presenta el manual de perfil y descriptor de puestos, como propuesta para la empresa objeto de estudio.



# DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS

Logo de la  
empresa

Elaborado por: Licda. María Fernanda Santizo Juárez

Revisado y autorizado por: Gerencia Administrativa y Gerencia de Recursos Humanos

Guatemala, Julio, 2021

### **SE RESUELVE**

De acuerdo con el visto bueno por parte de Gerencia Administrativa y Gerencia de Recursos Humanos, se menciona lo siguiente:

- I. Aprobar la implementación del Manual de perfil y descriptor de puestos del área operativa y administrativa de la empresa.
- II. Instruir al Departamento de Recursos Humanos, para que inicie el proceso de implementación y de socialización de este manual, a todo el personal de la empresa, como también, debe velar por su debida aplicación.
- III. Se coordina para que el Departamento de Recursos Humanos y Gerencia Administrativa, envíen vía electrónica, por medio de redes sociales o una copia legible a todo el personal de la empresa, para iniciar el proceso de socialización.
- IV. Este manual queda en vigencia para los usos que amerite en los procesos de Administración de Recursos Humanos, a partir del siguiente año.



**Gerente General**

## CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	1
3. OBJETIVOS.....	2
1.1. Objetivo General.....	2
1.2. Objetivos Específicos.....	2
4. LINEAMIENTOS DE APLICACIÓN.....	3
5. MARCO JURÍDICO.....	5
6. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	5
6.1. Ambiente laboral.....	5
6.2. Coberturas laborales.....	5
6.3. Conocimientos básicos.....	5
6.4. Coordinación y supervisión.....	5
6.5. Criterio e iniciativa.....	6
6.6. Descriptor del puesto.....	6
6.7. Destreza y habilidad.....	6
6.8. Educación mínima.....	6
6.9. Errores del puesto de trabajo.....	6
6.10. Esfuerzo auditivo.....	6
6.11. Esfuerzo físico.....	6
6.12. Esfuerzo mental.....	6
6.13. Esfuerzo visual.....	6
6.14. Experiencia laboral.....	7
6.15. Funciones del puesto.....	7
6.16. Horario laboral.....	7
6.17. Informes.....	7
6.18. Jefe inmediato.....	7
6.19. Jornada de trabajo.....	7
6.20. Lugar de trabajo.....	7
6.21. Nivel jerárquico.....	7
6.22. Organigrama.....	8

6.23.	Perfil del puesto .....	8
6.24.	Propósito del puesto .....	8
6.25.	Puesto de trabajo .....	8
6.26.	Relaciones de trabajo externas .....	8
6.27.	Relaciones de trabajo internas .....	8
6.28.	Responsabilidad .....	8
6.29.	Riesgos laborales .....	8
7.	ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL .....	9
7.1.	Proceso de análisis de puestos .....	9
7.2.	Descripción del formato .....	9
8.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	11
8.1.	Fundamentación filosófica .....	11
8.1.1.	Misión .....	11
8.1.2.	Visión .....	11
8.1.3.	Valores .....	11
8.2.	Estructura organizacional .....	12
8.2.1.	GERENCIA GENERAL .....	13
8.2.2.	GERENCIA ADMINISTRATIVA .....	23
8.2.3.	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD .....	33
8.2.4.	DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA .....	36
8.2.5.	DEPARTAMENTO DE TALLER .....	48
9.	E-GRAFÍA .....	65
10.	VALIDACIÓN DEL MANUAL .....	66

## **1. PRESENTACIÓN**

La Gerencia General y la Gerencia Administrativa, a través del Departamento de Recursos Humanos, se complace en poner a disposición de todos los colaboradores de la empresa el presente Manual de Perfil y Descriptor de puestos, con la expectativa de que sea un instrumento valioso y que a su vez, sea utilizado y aplicado como un medio de consulta para los procesos de reclutamiento y selección, para los programas de capacitación y desarrollo, planes de promoción y para otorgamiento de estímulos y recompensas al personal, como también brindar las directrices necesarias para mejorar las relaciones interpersonales e interdepartamentales.

## **2. INTRODUCCIÓN**

El presente Manual de perfil y descriptor de puestos indica las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, como también los requisitos mínimos con los que debe contar una persona para un cargo determinado.

Para la empresa de transporte y logística, representa una forma de ordenar y organizar las funciones, responsabilidades y atribuciones del personal, que esté relacionada con la división y especialización del trabajo, de acuerdo con el funcionamiento y objetivos de esta. Como también su propósito radica en que los responsables de los procesos de administración de recursos humanos cuenten con un instrumento que les permita conocer el perfil de puestos del personal, de esta forma realizar una asignación adecuada de tareas y responsabilidades, de las características de formación y habilidades con las que debe contar el personal como también el salario a devengar.

El alcance de este manual es para que el personal del área operativa y administrativa conozcan específicamente las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo, como también identificar a su jefe inmediato, entre otros aspectos esenciales del puesto a desempeñar.

### **3. OBJETIVOS**

A continuación, se presentan, tanto el objetivo general como los objetivos específicos de este manual.

#### **1.1. Objetivo General**

Brindar a los colaboradores las funciones principales y responsabilidades asignadas de cada puesto de trabajo de la empresa de transporte y logística, como también indicar los requisitos fundamentales y mínimos de formación académica y experiencia que cada cargo requiere, con la finalidad de que desempeñen sus funciones eficientemente hacia el logro de objetivos organizacionales.

#### **1.2. Objetivos Específicos**

- Proporcionar una guía para que oriente el trabajo que realizan los colaboradores del área operativa y administrativa.
- Proveer al personal responsable de los procesos de administración de recursos humanos, de una herramienta para atraer, obtener y retener al personal competente.
- Establecer criterios bajo los cuales, el personal de la empresa debe desempeñar cada una de las funciones asignadas de acuerdo con el puesto de trabajo.

#### **4. LINEAMIENTOS DE APLICACIÓN**

- El presente Manual es de carácter normativo, por lo tanto, su aplicación es general y obligatoria tanto en el área operativa como administrativa de la empresa.
- Debe ser aplicado en los procesos de reclutamiento y selección de personal tanto operativo como administrativo, de acuerdo con los criterios descritos en los perfiles, para identificar a los candidatos idóneos y competentes para cubrir cada puesto vacante o de nueva creación.
- Al momento de diseñar programas de capacitación y desarrollo para los colaboradores de la empresa, se deben considerar criterios que se basen en el fortalecimiento de las habilidades y competencias descritas en los perfiles para cubrir los requerimientos indicados para cada puesto.
- Se debe considerar primordial la información actual, descrita en los descriptores y perfiles de puestos para todo plan o programa de promoción, con la finalidad que el colaborador sea el adecuado para el puesto con opción a ascenso.
- La valuación de puestos y el otorgamiento de estímulos, recompensas y salario al personal de la empresa, deberán formularse y fundamentarse principalmente en la descripción y perfil de puestos detallados en este Manual, luego, considerar otros factores inherentes al proceso.

#### **4.3. Instrucciones para la Actualización del Manual**

De ser necesario, al iniciar un proceso de actualización de los perfiles y descriptores de puestos, tomar en cuenta lo siguiente:

- El Departamento de Recursos Humanos en conjunto con la Gerencia Administrativa, están obligados a elaborar y mantener actualizado el Manual de perfil y descriptor de puestos.
- Realizar una revisión periódica de los puestos de trabajo, sus funciones, responsabilidades, entre otros aspectos, con la finalidad de validar su actualización al modificarse las atribuciones del área.
- Cuando la empresa cree nuevos puestos de trabajo, es decir, por reestructuración orgánico-funcional.
- Al actualizar este manual, las páginas en las que se hayan realizado cambios se deberán reemplazar y colocar un apartado de las modificaciones realizadas.
- La información que contiene este documento debe ser respaldada de forma electrónica, para contar con una copia de la última actualización en cualquier momento.
- Al implementar estrategias de planes de crecimiento profesional o promoción.
- Debe contar con la autorización del Gerente General de la empresa.



## **5. MARCO JURÍDICO**

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Los Convenios y Tratados Internacionales o regionales.
- Código de Trabajo de Guatemala, Decreto 1441-1961.
- Pactos y Convenios Colectivos de Condiciones de Trabajo
- Demás leyes y reglamentos de Trabajo y Previsión Social.
- Reglamento Interno de Trabajo.

## **6. GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **6.1. Ambiente laboral**

Conjunto de condiciones físicas, sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa para que el colaborador desempeñe sus funciones en condiciones adecuadas.

### **6.2. Coberturas laborales**

Colaborador que cubre un puesto de trabajo en caso de emergencia o una contingencia laboral.

### **6.3. Conocimientos básicos**

Conjunto de teorías, principios, normas, técnicas y otros aspectos mínimos que debe saber, conocer y poseer una persona para desempeñar las funciones de un puesto de trabajo.

### **6.4. Coordinación y supervisión**

Organización e inspección de un trabajo, para que este se realice de acuerdo con lo esperado.

### **6.5. Criterio e iniciativa**

Capacidad para tener un criterio propio para tomar decisiones, adoptando una actitud proactiva para la realización de las tareas.

### **6.6. Descriptor del puesto**

Definir las funciones y responsabilidades que conforman cada puesto de trabajo.

### **6.7. Destreza y habilidad**

La destreza se refiere a la capacidad de una persona para realizar determinada actividad, trabajo u oficio en su puesto de trabajo. Y la habilidad, es la aptitud innata, el talento o destreza que tiene una persona para realizar su trabajo.

### **6.8. Educación mínima**

Nivel de escolaridad mínimo con el que debe contar una persona para optar a determinado puesto de trabajo.

### **6.9. Errores del puesto de trabajo**

Actividades que llevan al colaborador a cometer equivocaciones en su puesto de trabajo.

### **6.10. Esfuerzo auditivo**

Nivel de exposición al ruido o a un ambiente sonoro durante la jornada laboral.

### **6.11. Esfuerzo físico**

Cualquier actividad física en el trabajo que requieren movimientos frecuentes, rápidos o repetitivos, durante la jornada laboral.

### **6.12. Esfuerzo mental**

Exigencia de determinado grado de atención, organización y control, que actúa como factor de presión sobre el proceso cognitivo y de toma de decisiones.

### **6.13. Esfuerzo visual**

Nivel de utilización de la vista para realizar las actividades de un puesto de trabajo.

#### **6.14. Experiencia laboral**

Acumulación de conocimientos y aptitudes que una persona logra y adquiere en el transcurso del tiempo, en determinado puesto laboral.

#### **6.15. Funciones del puesto**

Actividades, tareas o responsabilidades asignadas en un puesto de trabajo, que realiza el colaborador de manera continua durante su jornada laboral.

#### **6.16. Horario laboral**

Es el tiempo exacto en que cada día el colaborador presta su servicio profesional, sus conocimientos, habilidades y destrezas a la empresa.

#### **6.17. Informes**

Documento que comunica un conjunto de información, datos y hechos importantes para la toma de decisiones.

#### **6.18. Jefe inmediato**

Es el responsable de coordinar y controlar las actividades administrativas de la empresa, para lograr los objetivos de esta.

#### **6.19. Jornada de trabajo**

Es el tiempo empleado por cada colaborador para realizar sus actividades laborales diarias, esto depende del horario laboral en que preste su servicio a la empresa.

#### **6.20. Lugar de trabajo**

Áreas del centro de trabajo en el que el colaborador desempeña su puesto laboral.

#### **6.21. Nivel jerárquico**

Es la asignación de un grado determinado a las unidades internas de una empresa, que, de acuerdo con su posición dentro de la estructura orgánica, define el rango o autoridad y responsabilidad.

## **6.22. Organigrama**

Representación gráfica de la estructura de una empresa, en la que se muestran las relaciones entre sus diferentes áreas o unidades, como también las funciones de cada una.

## **6.23. Perfil del puesto**

Organiza y agrupa los requisitos y habilidades que se requieren para ocupar un puesto de trabajo.

## **6.24. Propósito del puesto**

Define el objetivo fundamental del puesto de trabajo.

## **6.25. Puesto de trabajo**

Conjunto de tareas, obligaciones y responsabilidades que desempeña un trabajador dentro de la empresa.

## **6.26. Relaciones de trabajo externas**

Interacción que el colaborador sostiene con personas fuera de la organización, como proveedores, clientes, entre otros.

## **6.27. Relaciones de trabajo internas**

Interacción que el colaborador sostiene con personas dentro de la empresa, que son esenciales para el puesto que desempeña, suelen ser compañeros de la misma área o bien, de otros departamentos de la empresa.

## **6.28. Responsabilidad**

Actividades delegadas, que asume el colaborador en su puesto de trabajo.

## **6.29. Riesgos laborales**

Peligros existentes en la realización de una tarea, actividad o en el desempeño de las funciones del puesto de trabajo.

## **7. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL**

### **7.1. Proceso de análisis de puestos**

- Diagnóstico de cada puesto de trabajo.
- Recopilación de información.
- Datos que se reúnen con base a la recopilación:
  - Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización.
  - Propósito del puesto.
  - Funciones principales para desempeñar.
  - Actividades, responsabilidades y procesos del puesto de trabajo.
  - Comportamiento humano, acciones físicas y relaciones en el trabajo.
  - Máquinas, herramientas, equipo del que son responsables los colaboradores.
  - Conocimientos, habilidades que debe poseer el personal para desempeñar sus funciones.
  - Análisis de error al realizar sus funciones.
  - Condiciones físicas, visuales, auditivas y/o mentales del puesto de trabajo.
  - Requerimientos personales para el puesto a desempeñar.
  - Entre otros.

### **7.2. Descripción del formato**

El formato utilizado para la elaboración de los perfiles y descriptores de puestos forma parte de una adaptación para la especificación y descripción de los puestos que forman parte de la empresa, básicamente contiene:

- Descripción del puesto:
  - Nombre del puesto
  - Área a la que pertenece
  - Puesto al que le reporta
  - Puestos que supervisa
  - Lugar de trabajo

- Jornada y horario laboral
- Organigrama específico
- Propósito del puesto de trabajo y funciones principales
- Perfil del puesto:
  - Requerimientos mínimos de escolaridad, conocimientos, habilidades y experiencia.
  - Relaciones internas y externas del puesto de trabajo
  - Responsabilidades del puesto
  - Errores que se pueden cometer
  - Condiciones de trabajo
  - Coberturas

## 8. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 8.1. Fundamentación filosófica

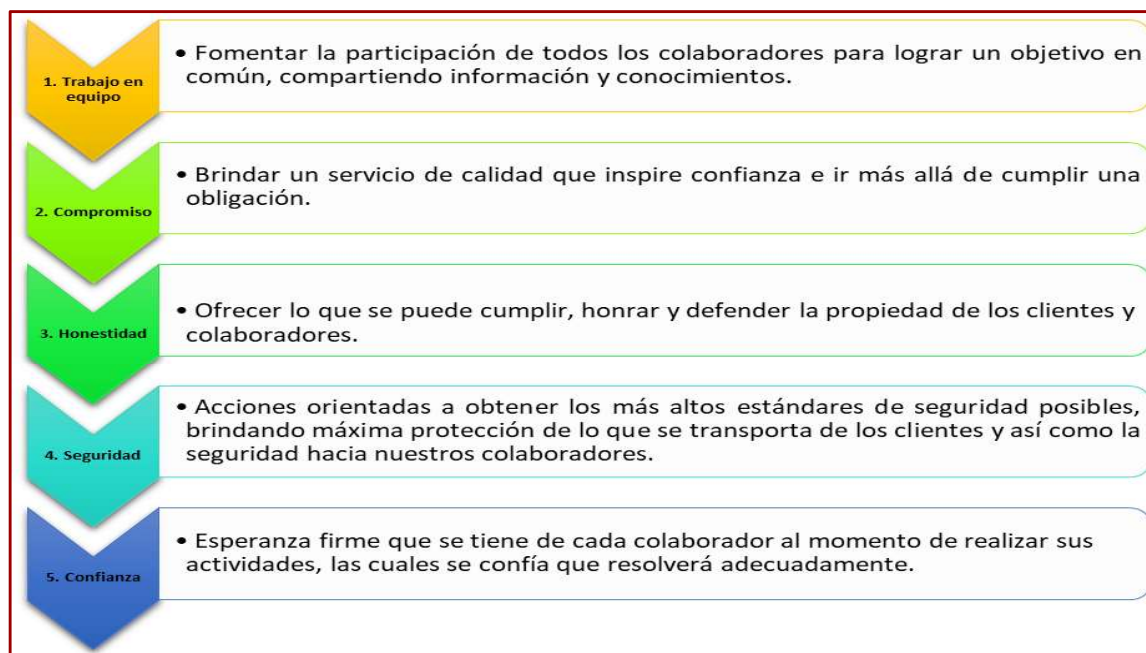
#### 8.1.1. Misión

Somos una empresa de transporte y logística, comprometida con nuestros clientes a brindar calidad, garantía y seguridad en nuestros servicios, optimizando los recursos a través de una logística inteligente, con una amplia flota de transporte, diseñada para trabajar con eficacia y eficiencia.

#### 8.1.2. Visión

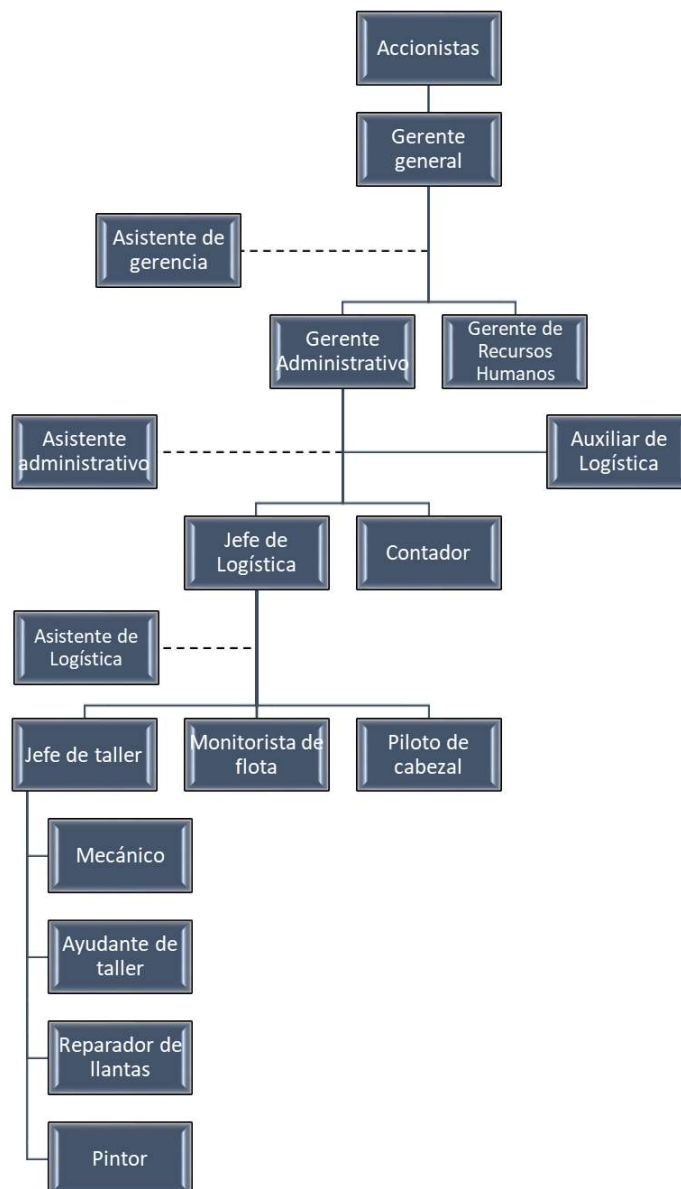
Ser la empresa líder de transporte y logística a nivel nacional y centroamericano, prestando servicios y mejora continua de alta calidad a nuestros clientes, superando sus expectativas.

#### 8.1.3. Valores



## 8.2. Estructura organizacional

### Organigrama de la empresa



**Fuente:** elaboración propia con base a resultados recopilados en la empresa objeto de estudio, julio 2021.

- **Tipo de organización:** formal
- **Tipo de estructura organizacional:** por puestos
- **Tipo de Departamentalización:** por funciones
- **Tramo de control:** estrecho
- **Tipo de organigrama:** mixto



## 8.2.1. GERENCIA GENERAL

### 8.2.1.1. Gerente General

<i>Logo</i>		Manual de descriptores de puestos	No. 1
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Gerente General		
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>	Gerencia General		
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>	Accionistas		
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>	Asistente de Gerencia General, Gerente Administrativo y Gerente de Recursos Humanos		
<b>Lugar de trabajo:</b> Oficina	<b>Número de ocupantes:</b> 1		
<b>Jornada laboral</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 18:00 hrs.		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<pre> graph TD     A[Accionistas] --- B[Gerencia General]     B --- C[Asistente]     B --- D[Gerencia de Recursos Humanos]     B --- E[Gerencia Administrativa]     style C stroke-dasharray: 5 5         </pre>			
<b>Propósito del puesto:</b>	Gestionar el movimiento de activos y pasivos para encontrar la manera más eficiente de realizar las operaciones de la empresa, garantizando la sostenibilidad y desarrollo organizacional.		
<b>FUNCIONES</b>			
Descripción de las funciones, actividades o tareas			

1. Planificar estratégicamente las actividades de la empresa, fijar las políticas y los objetivos de la organización para el mediano y largo plazo, sustentado cada decisión en los estados financieros de la empresa.
2. Elaborar el presupuesto general anual para toda la organización y cada departamento.
3. Dirigir el rumbo de la empresa a través de la toma de decisión asertiva, que contribuya al logro de los objetivos globales. Para esto realiza un análisis y una evaluación de la situación para saber qué acciones tomar, que de entre varias alternativas elige la más conveniente.
4. Funge como representante legal, por lo que también representa a la organización ante asuntos legales con organizaciones gubernamentales, autoridades locales o nacionales.
5. Realiza negociaciones y representa los intereses de la organización para su desarrollo integral.
6. Vela porque las reglas y las políticas se cumplan tanto en el área a cargo, de logística y demás departamentos dentro de la empresa.
7. Realiza reuniones periódicas con el gerente administrativo para saber cómo se está llevando la operación de la flota, como también, el porcentaje de la meta mensual que contribuye al objetivo global de la empresa.
8. Coordina el proceso de formulación y cumplimiento presupuestario anual.
9. Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad.

**INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA**

Realizar informes para los accionistas sobre la ejecución financiera de los proyectos y de sus flujos de efectivo.

**2. PERFIL DEL PUESTO****REQUERIMIENTOS**

Educación mínima requerida:	Profesional en Administración de Empresas con maestría en Administración Financiera		
Conocimientos / requerimientos específicos:	Microsoft Office avanzado, SAE, Ley Orgánica de Administración Financiera del país, Ley y reglamento del IVA e ISR, normativas, entre otros.		
Habilidades especiales:	Analítico, toma de decisión, comunicación efectiva, planificación y organización, habilidad numérica, orientación a resultados, liderazgo e iniciativa.		
Idioma inglés:	Hablado 90%	Escritura 80%	Lectura 80%

**EXPERIENCIA LABORAL**

Experiencia mínima en el puesto:	8 años
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Haber laborado en puestos similares.

**RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS**

<b>PUESTO / ÁREA</b>	<b>RAZÓN</b>
Accionistas	Traslado de informes importantes y confidenciales de la empresa.
Gerencia Administrativa	Atender solicitudes de esta gerencia, como también realizar reuniones como seguimiento.
Gerencia de Recursos Humanos	Brinda asesoría en aspectos relacionados con el personal de la empresa.
Asistente	Atender solicitudes de este puesto, como también asignación de responsabilidades.

<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS</b>	
<b>PUESTO / ÁREA</b>	<b>RAZÓN</b>
Entidades bancarias	Realizar trámites, transacciones de la empresa.
Proveedores	Cuando son negociaciones confidenciales y de valor monetario alto.
<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Es responsable de:</b>
Mobiliario y equipo	Escritorio, computadora, impresora, fotocopidora y escáner, teléfono de oficina, celular corporativo.
Valores y efectivo	Dinero (efectivo), cuenta general de la empresa, cheques y depósitos, plataforma y accesos bancarios.
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	Base de datos de clientes, documentos legales y finanzas.
Información sensible de la empresa	Datos financieros
Documentos originales de clientes	N/A
Otros	N/A
<b>ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Ingreso de un número de cuenta erróneo. Datos numéricos mal ingresados.	
<b>SUPERVISIÓN PERSONAL</b>	
Número de personas que supervisa	Directamente: 3      Indirectamente: 51
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar en dónde desempeña sus funciones</b>	
Trabajo de escritorio (oficina)	Sí
Fuera de las instalaciones de la empresa	X
Oficina de cliente	X
Taller	X
<b>Nivel de esfuerzo físico</b>	
Físico	Bajo
Visual	Alto
Auditivo	Medio
Mental	Alto
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>	
Sentado	100%
Sentado y manejando	X
Parado y arrodillado	X
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>	
Enfermedades derivadas del estrés	
<b>COBERTURAS</b>	

Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	Gerencia Administrativa
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	X

## 8.2.1.2. Gerencia de Recursos Humanos

Logo		Manual de descriptores de puestos	No. 2
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Gerente de Recursos Humanos		
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>	Gerencia de Recursos Humanos		
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>	Gerente General		
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>	N/A		
<b>Lugar de trabajo:</b> Oficina	<b>Número de ocupantes:</b> 1		
<b>Jornada laboral</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 18:00 hrs.		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<pre> graph TD     A[Gerencia General] -.- B[Gerencia de Recursos Humanos] </pre>			
<b>Propósito del puesto:</b>	Planificar todas las actividades que estén relacionadas con la administración del personal, para que cumpla eficientemente los objetivos de la empresa.		
<b>FUNCIONES</b>			
<b>Descripción de las funciones, actividades o tareas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar todo lo referente a los subprocesos de Administración de Recursos Humanos de la empresa, desde la atracción hasta la retención de personal.</li> <li>2. Garantizar el cumplimiento de las políticas y normas de la empresa.</li> <li>3. Reclutar y seleccionar al personal idóneo y competente para la empresa.</li> <li>4. Conservar relaciones laborales positivas con los colaboradores y autoridades de la empresa.</li> <li>5. Realizar eficientemente las actividades relacionadas con los subprocesos de la administración del recurso humano, desde el ingreso hasta la desvinculación del personal de la empresa.</li> </ol>			
<b>INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA</b>			
Reporte de personal contratado en determinado tiempo. Reporte de personal que ha terminado la relación con la empresa. Reporte de papelería que hace falta para completar el expediente de los colaboradores.			
<b>2. PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>REQUERIMIENTOS</b>			

Educación mínima requerida:	Licenciatura en Administración de empresas, Psicología Industrial o Ingeniería Industrial. Preferiblemente con estudios de maestría en Administración de Recursos Humanos.	
Conocimientos / requerimientos específicos:	Microsoft Office avanzado, SAE, Código de Trabajo, Constitución de la República de Guatemala, otra legislación laboral, otros.	
Habilidades especiales:	Toma de decisión, negociación, comunicación efectiva, planificación y organización, trabajo en equipo, comunicación verbal y escrita, liderazgo, escucha activa, relaciones interpersonales.	
Idioma inglés:	N/A	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		
Experiencia mínima en el puesto:	5 años	
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Haber laborado en puestos similares.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS</b>		
<b>PUESTO / ÁREA</b>	<b>RAZÓN</b>	
Gerente General	Cumplir con los requerimientos que le realiza. Traslado de reportes.	
Gerente Administrativo	Atender solicitudes de expedientes de personal, otros.	
Jefe de Logística	Atender solicitudes de expedientes de personal, reclutamiento y selección de personal.	
Demás personal operativo y administrativo	Solicitud de gestiones del IGSS, vacaciones, pagos, préstamos, uniformes, otros.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS</b>		
<b>PUESTO / ÁREA</b>	<b>RAZÓN</b>	
Proveedores	Al adquirir suministros para el personal.	
<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Es responsable de:</b>	
Mobiliario y equipo	Escritorio, computadora, impresora/fotocopiadora/escáner, teléfono de oficina.	
Valores y efectivo	N/A	
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	Documentos legales, seguros del personal.	
Información sensible de la empresa	Expedientes del personal.	
Otros	N/A	
<b>ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		
Contratación de personal que no cumple con los requisitos del puesto. Confundir los expedientes.		
<b>SUPERVISIÓN PERSONAL</b>		
Número de personas que supervisa	Directamente: N/A	Indirectamente: 53
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Lugar en dónde desempeña sus funciones</b>		
Trabajo de escritorio (oficina)	Sí	

Fuera de las instalaciones de la empresa	X
Oficina de cliente	X
Taller	X
<b>Nivel de esfuerzo físico</b>	
Físico	Bajo
Visual	Alto
Auditivo	Medio
Mental	Medio
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>	
Sentado	100%
Sentado y manejando	X
Parado y/o arrodillado	X
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>	
Enfermedades derivadas del estrés.	

<b>COBERTURAS</b>	
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	N/A
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	N/A

## 8.2.1.3. Asistente de gerencia general

Logo		Manual de descriptores de puestos	No. 3
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Asistente de Gerencia General		
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>	Gerencia General		
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>	Gerente General		
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>	N/A		
<b>Lugar de trabajo:</b> Oficina	<b>Número de ocupantes:</b> 1		
<b>Jornada laboral</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 18:00 hrs.		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<pre> graph TD     GG[Gerencia General] -.-&gt; A[Asistente] </pre>			
<b>Propósito del puesto:</b>	Brindar apoyo a la gerencia general, en todos los procesos administrativos-financieros que sean requeridos.		
<b>FUNCIONES</b>			
<b>Descripción de las funciones, actividades o tareas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar el presupuesto asignado para cada rubro de gastos y con base a este autorizar las órdenes de compra.</li> <li>2. Apoyar en la programación de citas, recibir documentación, llamadas y correos.</li> <li>3. Realizar consolidado de Estados financieros y controlar el flujo de caja.</li> <li>4. Realizar reportes semanales de los gastos autorizados y el presupuesto disponible.</li> <li>5. Realizar cierre presupuestario mensualmente.</li> </ol>			
<b>INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA</b>			
Reporte de gastos autorizados y presupuesto disponible.			
<b>2. PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<b>Educación mínima requerida:</b>	Estudiante universitario de la carrera de Auditoría o Administración de Empresas.		
<b>Conocimientos / requerimientos específicos:</b>	Microsoft Office intermedio, SAE, contabilidad general.		



Habilidades especiales:	Comunicación efectiva, planificación y organización, trabajo en equipo, comunicación escrita, escucha activa, habilidad numérica.
Idioma inglés:	N/A
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	
Experiencia mínima en el puesto:	2 años
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Haber laborado como asistente financiero

<b>RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS</b>	
PUESTO / ÁREA	RAZÓN
Gerente General	Cumplir con los requerimientos que le realiza. Traslado de reportes.
Asistente administrativa	Autorizar órdenes de compra.

<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS</b>	
PUESTO / ÁREA	RAZÓN
N/A	X

<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>	
Concepto	Es responsable de:
Mobiliario y equipo	Escritorio, computadora, teléfono de oficina.
Valores y efectivo	N/A
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	Documentos legales, documentos de la empresa.
Información sensible de la empresa	Estados Financieros
Otros	N/A

<b>ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Datos numéricos erróneos.	

<b>SUPERVISIÓN PERSONAL</b>		
Número de personas que supervisa	Directamente: N/A	Indirectamente: N/A

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar en dónde desempeña sus funciones</b>	
Trabajo de escritorio (oficina)	Sí
Fuera de las instalaciones de la empresa	X
Oficina de cliente	X
Taller	X
<b>Nivel de esfuerzo físico</b>	
Físico	Bajo
Visual	Alto
Auditivo	Bajo
Mental	Medio
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>	

Sentado	100%
Sentado y manejando	X
Parado y/o arrodillado	X
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>	
Enfermedades derivadas del estrés, síndrome de túnel carpiano.	

<b>COBERTURAS</b>	
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	N/A
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	N/A

**8.2.2. GERENCIA ADMINISTRATIVA**

**8.2.2.1. Gerente Administrativo**

<i>Logo</i>	<b>Manual de descriptores de puestos</b>	No. 4
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Gerente Administrativo	
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>	Gerencia Administrativa	
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>	Gerente General	
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>	Asistente administrativo, Auxiliar de Logística, Contador y Jefe de Logística	
<b>Lugar de trabajo:</b> Oficina	<b>Número de ocupantes:</b> 1	
<b>Jornada laboral</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 18:00 hrs.	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<pre> graph TD     GG[Gerencia General] --- GA[Gerencia Administrativa]     GA -.- Asistente     GA --- AL[Auxiliar de logística]     GA --- DC[Departamento de contabilidad]     GA --- DL[Departamento de Logística]         </pre>		
<b>Propósito del puesto:</b>	Garantizar que todo gire en torno a lo planificado, para que la logística de transporte cumpla con las condiciones establecidas con los clientes, esto conlleva la supervisión, control y toma de decisión de la mejor alternativa para cumplir con los objetivos de la empresa.	
<b>FUNCIONES</b>		
Descripción de las funciones, actividades o tareas		

1. Garantizar el cumplimiento de las políticas y normas de la empresa.
2. Coordinar y dirigir la consecución de nuevos proyectos logísticos con nuevos clientes.
3. Apoyar en la supervisión de la gestión administrativa-financiera
4. Planificar la asignación de recursos para cumplir con la programación de viajes próximos.
5. Supervisar la planificación de asignaciones de flota (furgones y plataformas).
6. Revisión y autorización de compra de los repuestos para reparar unidades, ya sea de forma preventiva o correctiva.
7. Autorización de viáticos y gastos para pilotos que están asignados a viajes.
8. Asistir a reuniones con el gerente general para la revisión de resultados semanales de viajes e ingresos por el servicio prestado.
9. Reuniones con clientes claves dos veces al año, para mejora continua de la operación.
10. Reuniones con el equipo de trabajo, personal administrativo como proceso de retroalimentación.
11. Realizar la proyección del presupuesto para el año siguiente.
12. Realizar la proyección de servicios de transporte logísticos que se prestarán a los clientes, para lograr el objetivo final.

**INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA**

Realizar informes para el gerente general, sobre los servicios logísticos prestados e ingresos obtenidos.

**2. PERFIL DEL PUESTO****REQUERIMIENTOS**

Educación mínima requerida:	Título universitario en la carrera profesional de Administración de empresas o Gestión de Recursos Humanos		
Conocimientos / requerimientos específicos:	Microsoft Office avanzado, SAE, Leyes de tránsito de transporte pesado, plataforma virtual de GPS, conocimientos básicos de mecánica		
Habilidades especiales:	Analítico, toma de decisión, negociación, comunicación efectiva, planificación y organización, coordinación, habilidad numérica, trabajo en equipo, atención al cliente, comunicación verbal y escrita, liderazgo.		
Idioma inglés:	Hablado o 90%	Escritura 80%	Lectura 80%

**EXPERIENCIA LABORAL**

Experiencia mínima en el puesto:	5 años
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Haber laborado en puestos similares.

**RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS**

<b>PUESTO / ÁREA</b>	<b>RAZÓN</b>
Gerente General	Traslado de informes importantes y confidenciales de la empresa.
Asistente administrativa Auxiliar de logística Auxiliar de contabilidad	Atender solicitudes de estos puestos, asignación de responsabilidades, revisión y supervisión de las actividades de cada puesto.

Jefe de logística	Atender solicitudes de este puesto, como también supervisión de asignaciones de viajes, viáticos y gastos de estos, como gastos de taller.
RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS	
PUESTO / ÁREA	RAZÓN
Entidades bancarias	Realizar trámites, transacciones mínimas de la empresa.
Clientes y proveedores	Al hacer negociaciones para beneficio de la empresa.
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Concepto	Es responsable de:
Mobiliario y equipo	Escritorio, computadora, impresora/fotocopiadora/escáner, teléfono de oficina, celular corporativo.
Valores y efectivo	Dinero (efectivo), cuenta general de la empresa, cheques y depósitos, plataforma y accesos bancarios.
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	Base de datos de clientes, documentos legales y finanzas.
Información sensible de la empresa	Datos financieros, informe y cartera de clientes, datos de proveedores, póliza de seguro, expedientes del personal.
Otros	N/A

ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO		
Ingreso de un número de cuenta erróneo. Datos numéricos mal ingresados.		
SUPERVISIÓN PERSONAL		
Número de personas que supervisa	Directamente: 4	Indirectamente: 47
CONDICIONES DE TRABAJO		
Lugar en dónde desempeña sus funciones		
Trabajo de escritorio (oficina)	Sí	
Fuera de las instalaciones de la empresa	X	
Oficina de cliente	Sí	
Taller	X	
Nivel de esfuerzo físico		
Físico	Bajo	
Visual	Alto	
Auditivo	Medio	
Mental	Alto	
Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones		
Sentado	100%	
Sentado y manejando	X	
Parado y arrodillado	X	
Riesgos a los que está expuesto		

Enfermedades derivadas del estrés	
<b>COBERTURAS</b>	
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	Jefe de logística
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	Gerente General

## 8.2.2.2. Asistente Administrativo

Logo		Manual de descriptores de puestos	No. 5
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Asistente Administrativo		
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>	Gerencia Administrativa		
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>	Gerente Administrativo		
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>	N/A		
<b>Lugar de trabajo:</b> Oficina	<b>Número de ocupantes:</b> 1		
<b>Jornada laboral</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 18:00 hrs.		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<pre> graph TD     GA[Gerencia Administrativa] --- A[Asistente]     GA --- AL[Auxiliar de logística]     A --- DL[Departamento de Logística]     AL --- DC[Departamento de contabilidad] </pre>			
<b>Propósito del puesto:</b>	Brindar apoyo a la gerencia administrativa, garantizando el cumplimiento de los objetivos a través del manejo eficiente de proveedores y documentación administrativa.		
<b>FUNCIONES</b>			
<b>Descripción de las funciones, actividades o tareas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cargar lotes de viáticos de pilotos.</li> <li>2. Realizar órdenes de compra de caja chica y proveedores.</li> <li>3. Dar seguimiento a la compra de repuestos con su debida factura de respaldo.</li> <li>4. Verificar los vales de despacho de combustible y elaborar un reporte sobre esto.</li> <li>5. Pago de servicios básicos y realizar órdenes de compra por servicios mensuales.</li> <li>6. Pago de impuestos de circulación.</li> </ol>			
<b>INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA</b>			
Reporte de gastos de caja chica y de gastos de pilotos en los viajes realizados.			
<b>2. PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<b>Educación mínima requerida:</b>	Estudiante universitario de la carrera de Administración de Empresas o de Auditoría.		

Conocimientos / requerimientos específicos:	Microsoft Office intermedio, SAE, plataforma virtual de GPS.
Habilidades especiales:	Negociación, comunicación efectiva, trabajo en equipo, atención al cliente, habilidad numérica.
Idioma inglés:	N/A
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	
Experiencia mínima en el puesto:	1 año
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Haber laborado en puesto similar

<b>RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS</b>	
PUESTO / ÁREA	RAZÓN
Gerente General	Cuando sobrepasa el presupuesto de gastos, debe solicitar autorización.
Asistente de Gerencia General	Autorización de órdenes de compra y revisión de presupuesto.
Gerente Administrativo	Asigna responsabilidades, revisión de gastos, entre otros.
Jefe de Logística	Revisión de autorización de gastos de taller, al comprar repuestos. Autorización de vales de combustible. Revisión de caja chica.
Otros compañeros, taller, pilotos de cabezal	Otras solicitudes de puesto.

<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS</b>	
PUESTO / ÁREA	RAZÓN
Proveedores	Al comprar repuestos.

<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>	
Concepto	Es responsable de:
Mobiliario y equipo	Escritorio, impresora/fotocopiadora/escáner, computadora, teléfono de oficina.
Valores y efectivo	Caja chica, cheques y depósitos, plataforma bancaria.
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	Expedientes del personal, finanzas a nivel general.
Información sensible de la empresa	Pólizas de seguros, documentos legales.
Otros	N/A

<b>ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Ingreso de datos numéricos erróneos.	

<b>SUPERVISIÓN PERSONAL</b>		
Número de personas que supervisa	Directamente: N/A	Indirectamente: N/A

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar en dónde desempeña sus funciones</b>	
Trabajo de escritorio (oficina)	Sí
Fuera de las instalaciones de la empresa	X
Oficina de cliente	X



Taller	X
<b>Nivel de esfuerzo físico</b>	
Físico	Bajo
Visual	Alto
Auditivo	Alto
Mental	Medio
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>	
Sentado	100%
Sentado y manejando	X
Parado y/o arrodillado	X
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>	
Resbalones y caídas, al subir y bajar gradas, síndrome del túnel carpiano	

<b>COBERTURAS</b>	
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	Asistente de Logística
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	Asistente de Logística

## 8.2.2.3. Auxiliar de logística

LOGO		Manual de descriptores de puestos	No. 6
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Auxiliar de Logística		
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>	Gerencia Administrativa		
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>	Gerente Administrativo		
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>	1		
<b>Lugar de trabajo:</b> Fuera de la empresa / taller	<b>Número de ocupantes:</b> 1		
<b>Jornada laboral</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs., sábado medio día y domingo (de ser necesario)		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<pre> graph TD     GA[Gerencia Administrativa] --- A[Asistente]     GA --- AL[Auxiliar de logística]     A --- DL[Departamento de Logística]     AL --- DC[Departamento de contabilidad] </pre>			
<b>Propósito del puesto:</b>	Apoyar a la gerencia administrativa en la búsqueda de la mejor opción de compra de repuestos, considerando factores económicos como de utilidad y calidad.		
<b>FUNCIONES</b>			
<b>Descripción de las funciones, actividades o tareas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cotizar y comprar repuestos.</li> <li>2. Revisar y llenar formulario de inventario de las unidades cuando los pilotos ingresan o se retiran de la empresa, o bien, cuando les cambian la unidad temporalmente.</li> <li>2. Entregar facturas y comprobantes de compra a la asistente administrativa.</li> <li>3. Guardar envíos del 27 al 30 de cada mes y entregarlos el primer día hábil del siguiente mes.</li> </ol>			
<b>INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA</b>			
Llenado de formato de inventario de recepción de unidades.			
<b>2. PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<b>Educación mínima requerida:</b>	Estudios secundarios culminados		

Conocimientos / requerimientos específicos:	Conocimientos básicos de mecánica	
Habilidades especiales:	Planificación, coordinación, trabajo en equipo y comunicación efectiva.	
Idioma inglés:	N/A	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		
Experiencia mínima en el puesto:	1 año	
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Haber laborado en puesto similar	

<b>RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS</b>		
PUESTO / ÁREA	RAZÓN	
Gerente General	Cuando tiene que entregar documentos importantes a clientes o proveedores.	
Gerente Administrativo	Solicitudes del puesto, instrucciones que brinda.	
Jefe de Logística	Comprar repuestos.	
Monitorista de flota	Seguimiento de inventario en unidades que entregarán los pilotos que se retiran de la empresa.	
Asistente Administrativo	Entrega de facturas o comprobantes de compra de repuestos.	
Otros compañeros, taller, pilotos de cabezal	Solicitudes del puesto.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS</b>		
PUESTO / ÁREA	RAZÓN	
Proveedores	Comprar repuestos.	
<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>		
Concepto	Es responsable de:	
Vehículos	Vehículo de la empresa	
Valores y efectivo	Mercadería, dinero (efectivo), cheques y depósitos	
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	N/A	
Información sensible de la empresa	Documentos legales	
Otros	N/A	
<b>ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		
Comprar el repuesto que no es. Extraviar documentos de compra de repuestos.		
<b>SUPERVISIÓN PERSONAL</b>		
Número de personas que supervisa	Directamente: N/A	Indirectamente: N/A
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Lugar en dónde desempeña sus funciones</b>		
Trabajo de escritorio (oficina)	X	
Fuera de las instalaciones de la empresa	Sí	

Oficina de cliente	X
Taller	Sí
<b>Nivel de esfuerzo físico</b>	
Físico	Medio
Visual	Medio
Auditivo	Medio
Mental	Bajo
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>	
Sentado	-
Sentado y manejando	90%
Parado y/o arrodillado	X
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>	
Resbalones y caídas, cortadura, accidentes de tránsito.	

<b>COBERTURAS</b>	
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	Ayudante de mecánica
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	-

## 8.2.3. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

## 8.2.3.1. Contador

Logo	Manual de descriptores de puestos	No. 7
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Contador	
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>	Departamento de Contabilidad	
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>	Gerente Administrativo	
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>	N/A	
<b>Lugar de trabajo:</b> Oficina	<b>Número de ocupantes:</b> 1	
<b>Jornada laboral</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs., sábado medio día	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<pre> graph TD     GA[Gerencia Administrativa] --- A[Asistente]     GA --- AL[Auxiliar de logística]     A --- DL[Departamento de Logística]     AL --- DC[Departamento de contabilidad]     A -.- AL           </pre>		
<b>Propósito del puesto:</b>	Realizar los registros contables generados en las diferentes áreas de la empresa, basándose en los procedimientos dictaminados por la organización.	
<b>FUNCIONES</b>		
<b>Descripción de las funciones, actividades o tareas</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de facturas.</li> <li>2. Contabilizar todo lo referente a ingresos y egresos de la empresa.</li> <li>3. Realizar conciliaciones bancarias, pago a proveedores y operar pago de clientes.</li> <li>4. Elaborar reportes de anticipos, reporte de gastos diarios, como también cuadro de caja chica y elaboración de libros de compras y ventas.</li> <li>5. Elaboración de Estados Financieros y entregarlos junto al reporte de gastos.</li> <li>6. Entrega de recuperación de la semana.</li> <li>7. Cierre y declaraciones anuales.</li> </ol>		
<b>INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA</b>		
Reporte de anticipos, de gastos diarios y cuadro de caja chica. Estados financieros al Gerente Administrativo. Traslado de reporte de pago a proveedores.		

2. PERFIL DEL PUESTO		
REQUERIMIENTOS		
Educación mínima requerida:	Título de nivel diversificado de Perito Contador.	
Conocimientos / requerimientos específicos:	Excel intermedio, SAE, SAP, Sistema contable COI, plataforma bancaria.	
Habilidades especiales:	Analítico, comunicación verbal y escrita que sea efectiva, planificación, coordinación, habilidad numérica, manejo de sistemas contables.	
Idioma inglés:	N/A	
EXPERIENCIA LABORAL		
Experiencia mínima en el puesto:	2 años	
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Experiencia en procesos de sistemas contables	
RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS		
PUESTO / ÁREA	RAZÓN	
Gerente General	Envío de Estados Financieros y otros reportes.	
Gerente Administrativo	Presentación de integración de egresos e ingresos, otros.	
Jefe de Logística	Revisión de caja chica.	
Asistente Administrativo	Reportes de gastos de pilotos.	
Asistente de Logística	Reportes de facturas emitidas, pago de clientes.	
RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS		
PUESTO / ÁREA	RAZÓN	
Proveedores	Pago a proveedores	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO		
Concepto	Es responsable de:	
Mobiliario y equipo	Escritorio, impresora/fotocopiadora/escáner, computadora, teléfono de oficina, archivo.	
Valores y efectivo	Cheques y depósitos	
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	Plataforma bancaria, finanzas, seguro	
Información sensible de la empresa	Informe de clientes, documentos legales.	
Otros	N/A	
ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO		
Ingreso numérico erróneo.		
SUPERVISIÓN PERSONAL		
Número de personas que supervisa	Directamente: N/A	Indirectamente: N/A
CONDICIONES DE TRABAJO		
Lugar en dónde desempeña sus funciones		
Trabajo de escritorio (oficina)	Sí	

Fuera de las instalaciones de la empresa	Sí (eventualmente)
Oficina de cliente	X
Taller	X
<b>Nivel de esfuerzo físico</b>	
Físico	Bajo
Visual	Alto
Auditivo	Bajo
Mental	Alto
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>	
Sentado	100%
Sentado y manejando	X
Parado y/o arrodillado	X
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>	
Fatiga visual, estrés, síndrome del túnel carpiano	

<b>COBERTURAS</b>	
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	-
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	-

## 8.2.4. DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

### 8.2.4.1. Jefe de logística

<i>Logo</i>		Manual de descriptores de puestos	No. 8
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	<i>Jefe de logística</i>		
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>	Departamento de Logística		
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>	Gerente Administrativo		
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>	Jefe de Taller, Asistente, Monitorista de flota, Piloto de cabezal.		
<b>Lugar de trabajo:</b> Oficina	<b>Número de ocupantes:</b> 1		
<b>Jornada laboral</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 18:00 hrs.		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<pre> graph TD     GA[Gerencia Administrativa] --- DL[Departamento de logística]     DL -.- A[Asistente]     DL --- T[Taller]     DL --- MF[Monitorista de flota]     DL --- PC[Piloto de cabezal]         </pre>			
<b>Propósito del puesto:</b>	Coordinar eficientemente la logística de transporte, cumpliendo con las exigencias y estándares de calidad de los clientes.		
<b>FUNCIONES</b>			
<b>Descripción de las funciones, actividades o tareas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar la programación y disponibilidad de unidades para cumplir con la programación de asignaciones de viajes.</li> <li>2. Llevar registro y control de viajes realizados y pendientes.</li> <li>3. Actualización y despacho de combustible a unidades.</li> <li>4. Coordinar taller para cumplir con las reparaciones correctivas y preventivas.</li> <li>5. Revisar el presupuesto de gasto de taller (semanalmente).</li> <li>6. Actualizar reportes de facturación.</li> <li>7. Realizar y revisar planilla de pago de pilotos.</li> <li>8. Revisión de presupuesto general. (anual).</li> </ol>			
<b>INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA</b>			



Realizar informes y reportes de viajes asignados, viajes realizados, viajes pendientes de realizar.  
Realizar reporte de facturación semanalmente.  
Realizar y enviar programación de viajes, unidades y pilotos asignados.  
Preparar planilla de pago a pilotos de cabezal (bonificación)  
Realizar informe sobre los repuestos comprados, pendientes de compra y listado de unidades reparadas y pendientes de revisar/ reparar.

**2. PERFIL DEL PUESTO****REQUERIMIENTOS**

Educación mínima requerida:	Título universitario en la carrera profesional de Administración de empresas, Ingeniería Industrial, en su defecto, con estudios avanzados en estas carreras.		
Conocimientos / requerimientos específicos:	Microsoft Office avanzado, SAE, plataforma virtual de GPS, conocimientos básicos y avanzados de mecánica, Leyes de tránsito de transporte pesado, conocimiento de normas y estándares de seguridad, conocimientos en Importaciones y Exportaciones. Contar con cursos de logística y gestión de transporte.		
Habilidades especiales:	Analítico, toma de decisión, negociación, comunicación efectiva, planificación y organización, coordinación, habilidad numérica, trabajo en equipo, atención al cliente, comunicación verbal y escrita, liderazgo y manejo de sistemas contables.		
Idioma inglés:	Hablado 50%	Escritura 25%	Lectura 25%

**EXPERIENCIA LABORAL**

Experiencia mínima en el puesto:	3 años
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Haber laborado en puestos similares.

**RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS**

<b>PUESTO / ÁREA</b>	<b>RAZÓN</b>
Gerente General	Traslado de reportes de ingresos por servicios prestados.
Gerente Administrativo	Revisión y traslado de informes y reportes de viajes, gastos por compra de repuestos, programación de viajes.
Asistente de Logística	Atender solicitudes de este puesto, revisión y seguimiento de reportes, supervisión.
Monitorista de flota	Atender solicitudes de este puesto, revisar programación de viajes y viajes realizados.
Pilotos de cabezal	Atender solicitudes de este puesto, coordinación y asignación de viajes, asignación de combustible.
Jefe de taller	Atender solicitudes de este puesto, gastos de taller (compra de repuestos) para acciones preventivas y/o correctivas.

**RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS**

<b>PUESTO / ÁREA</b>	<b>RAZÓN</b>
Entidades bancarias	Realizar trámites, transacciones mínimas de la empresa.
Clientes y proveedores	Al hacer negociaciones para beneficio de la empresa.

**RESPONSABILIDAD DEL PUESTO**

<b>Concepto</b>	<b>Es responsable de:</b>
-----------------	---------------------------

Mobiliario y equipo	Escritorio, computadora, teléfono de oficina, celular corporativo.	
Valores y efectivo	Dinero (efectivo), cuenta de caja chica de la empresa.	
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	Informes y base datos de clientes, documentos legales, expedientes del personal, estados financieros, estados de cuenta, cotizaciones.	
Información sensible de la empresa	Datos financieros, informe y cartera de clientes, datos de proveedores, póliza de seguro, expedientes del personal.	
Otros	N/A	
<b>ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		
Ingreso de un número de cuenta erróneo. Datos numéricos mal ingresados. Datos de pilotos y unidades mal asignados. Depósitos de gastos.		
<b>SUPERVISIÓN PERSONAL</b>		
Número de personas que supervisa	Directamente: 40	Indirectamente: 9
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Lugar en dónde desempeña sus funciones</b>		
Trabajo de escritorio (oficina)	Sí	
Fuera de las instalaciones de la empresa	X	
Oficina de cliente	Sí	
Taller	Cuando supervisa	
<b>Nivel de esfuerzo físico</b>		
Físico	Bajo	
Visual	Alto	
Auditivo	Alto	
Mental	Alto	
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>		
Sentado	100%	
Sentado y manejando	X	
Parado y/o arrodillado	X	
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>		
Enfermedades derivadas del estrés		
<b>COBERTURAS</b>		
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	N/A	
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	Gerente Administrativo	

## 8.2.4.2. Asistente de logística

Logo		Manual de perfil y descriptor de puestos	No. 9
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Asistente de Logística		
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>	Departamento de Logística		
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>	Jefe de Logística		
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>	N/A		
<b>Lugar de trabajo:</b> Oficina	<b>Número de ocupantes:</b> 1		
<b>Jornada laboral</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs., sábado medio día y domingo (de ser necesario)		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<pre> graph LR     A[Departamento de Logística] --- B[Asistente]     A --- C[Taller]     B --- D[Monitorista de flota]     B --- E[Piloto de cabegal] </pre>			
<b>Propósito del puesto:</b>	Ejecutar actividades administrativas y operativas relacionadas a la gestión de logística de la empresa, apoyando al logro de objetivos de esta.		
<b>FUNCIONES</b>			
<b>Descripción de las funciones, actividades o tareas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facturar cada viaje terminado de los pilotos.</li> <li>2. Coordinar traslados de material entre bodegas (Bodega Palín hacia Bodega San Cristóbal) y clientes locales.</li> <li>3. Realizar reporte de concentrado de asignaciones de viajes facturados.</li> <li>4. Enviar estado de cuenta a clientes.</li> <li>5. Enviar y cobrar facturas de viajes realizados.</li> <li>6. Coordinar movimientos de Puerto Quetzal hacia bodegas de la empresa.</li> <li>7. Realizar reporte de facturas emitidas de viajes fuera del país.</li> <li>8. Reporte total de embarques, que representan los movimientos de Puerto Quetzal hacia bodegas del cliente.</li> </ol>			
<b>INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA</b>			
Reporte de concentrado de asignaciones de viajes facturados y enviar al cliente. Reporte de facturas emitidas a clientes fuera del país, enviar al auxiliar de contabilidad.			
<b>2. PERFIL DEL PUESTO</b>			

REQUERIMIENTOS	
Educación mínima requerida:	Estudiante universitario de la carrera de Administración de Empresas o de Auditoría.
Conocimientos / requerimientos específicos:	Microsoft Office intermedio, SAE, plataforma virtual de GPS.
Habilidades especiales:	Negociación, comunicación efectiva, planificación, coordinación, trabajo en equipo, atención al cliente, comunicación verbal y escrita y, habilidad numérica.
Idioma inglés:	N/A
EXPERIENCIA LABORAL	
Experiencia mínima en el puesto:	1 año
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Haber laborado en puesto similar

RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS	
PUESTO / ÁREA	RAZÓN
Gerente General	Cuando se anulan facturas con más de 7 días de haberse emitido.
Gerente Administrativo	Cuando se anulan facturas con 4 a 6 días de haberse emitido y otras gestiones.
Jefe de Logística	Detalle de viajes a facturar.
Monitorista de flota	Asignaciones de pilotos a viajes.
Otros compañeros, taller, pilotos de cabezal	Otras solicitudes de puesto.

RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS	
PUESTO / ÁREA	RAZÓN
Clientes	Por temas de facturación.

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Concepto	Es responsable de:
Mobiliario y equipo	Escritorio, impresora/fotocopiadora/escáner, computadora, teléfono de oficina, teléfono corporativo.
Valores y efectivo	Cheques y depósitos.
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	Expedientes del personal, documentos de viaje.
Información sensible de la empresa	Pólizas de seguros, documentos legales (eventualmente)
Otros	N/A

ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Emisión de facturas con menor o mayor valor al que corresponde.	

SUPERVISIÓN PERSONAL		
Número de personas que supervisa	Directamente: N/A	Indirectamente: 2

CONDICIONES DE TRABAJO	
<b>Lugar en dónde desempeña sus funciones</b>	
Trabajo de escritorio (oficina)	Sí

Fuera de las instalaciones de la empresa	X
Oficina de cliente	X
Taller	X
<b>Nivel de esfuerzo físico</b>	
Físico	Bajo
Visual	Alto
Auditivo	Alto
Mental	Medio
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>	
Sentado	100%
Sentado y manejando	X
Parado y/o arrodillado	X
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>	
Resbalones y caídas al subir y bajar gradas, síndrome del túnel carpiano, fatiga visual	

<b>COBERTURAS</b>	
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	Asistente Administrativa
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	Monitorista de flota

## 8.2.4.3. Monitorista de flota

LOGO		Manual de descriptores de puestos	No. 10
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Monitorista de flota		
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>	Departamento de Logística		
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>	Jefe de Logística		
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>	N/A		
<b>Lugar de trabajo:</b> Oficina principalmente	<b>Número de ocupantes:</b> 1		
<b>Jornada laboral</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 18:00 hrs., sábado medio día		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<pre> graph TD     A[Departamento de logística] -.- B[Asistente]     A --- C[Taller]     A --- D[Monitorista de flota]     A --- E[Piloto de cabezal] </pre>			
<b>Propósito del puesto:</b>	Gestionar la trazabilidad de las unidades y lo que transportan tanto en furgones como plataformas, supervisando la ubicación del personal y equipo.		
<b>FUNCIONES</b>			
<b>Descripción de las funciones, actividades o tareas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar a los clientes a través de estatus enviados por correo electrónico o por medio de redes sociales, sobre el avance de su mercadería.</li> <li>2. Revisar el detalle de las unidades y asignaciones diarias con el jefe de logística.</li> <li>3. Dar instrucciones a los pilotos de cabezal sobre el lugar de carga y descarga.</li> <li>4. Coordinar unidad de rescate o con el jefe de taller si una unidad sufre desperfectos mecánicos y darle seguimiento.</li> <li>5. Coordinar agentes de seguridad cuando es necesario para que las unidades transiten.</li> <li>6. Revisar la programación de asignación de unidades contra las unidades en taller por reparación preventiva/correctiva.</li> </ol>			
<b>INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA</b>			
Reporte de unidades en taller. Reporte sobre la ubicación de las unidades (fronteras, bodegas, entre otros)			
<b>2. PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>REQUERIMIENTOS</b>			

Educación mínima requerida:	Título de nivel diversificado.	
Conocimientos / requerimientos específicos:	Microsoft Word y Excel básico, plataforma virtual de GPS, conocimientos básicos de mecánica.	
Habilidades especiales:	Trabajo en equipo, atención al cliente, comunicación verbal y escrita.	
Idioma inglés:	N/A	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		
Experiencia mínima en el puesto:	1 año	
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Experiencia en puestos similares	
<b>RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS</b>		
<b>PUESTO / ÁREA</b>	<b>RAZÓN</b>	
Gerente Administrativo	Revisión de asignación de unidades y las que están en taller.	
Jefe de Logística	Reportarle, revisión de la programación de asignación de unidades y reporte de ubicación de cada una.	
Pilotos	Coordinar viajes, brindar instrucciones, dar seguimiento.	
Asistente Administrativo y asistente de logística	Documentos de viaje, gastos de pilotos, viáticos, entre otros.	
Personal de taller	Verificar el progreso de reparación de unidades.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS</b>		
<b>PUESTO / ÁREA</b>	<b>RAZÓN</b>	
Clientes	Cuando solicitan unidades, envío de estatus, solución de problemas.	
Agentes de seguro	Cuando hay un accidente de tránsito, un robo o asalto, entre otros.	
Custodios	Coordinar agentes de seguridad.	
Personal por contratar	Apoyar al jefe de logística en el proceso de entrevista de pilotos de cabezal.	
Tramitadores, personal de bodega	Dar seguimiento a documentos, recepción de mercadería.	
<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Es responsable de:</b>	
Mobiliario y equipo	Escritorio, impresora/fotocopiadora/escáner, computadora, teléfono de oficina, celular corporativo, archivo.	
Valores y efectivo	N/A	
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	N/A	
Información sensible de la empresa	N/A	
Otros	N/A	
<b>ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		
Brindar a los pilotos instrucciones poco claras. No dar seguimiento a la reparación de unidades. Brindar un estatus que no corresponde al cliente.		
<b>SUPERVISIÓN PERSONAL</b>		
Número de personas que supervisa	Directamente: N/A	Indirectamente: 37

CONDICIONES DE TRABAJO	
<b>Lugar en dónde desempeña sus funciones</b>	
Trabajo de escritorio (oficina)	Sí
Fuera de las instalaciones de la empresa	Sí (eventualmente)
Oficina de cliente	X
Taller	X
<b>Nivel de esfuerzo físico</b>	
Físico	Bajo
Visual	Alto
Auditivo	Alto
Mental	Medio
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>	
Sentado	100%
Sentado y manejando	X
Parado y/o arrodillado	X
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>	
Fatiga visual, dolor de espalda, estrés	
COBERTURAS	
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	-
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	Asistente de Logística



## 8.2.4.4. Piloto de cabezal

LOGO		Manual de descriptores de puestos	No. 11
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Piloto de cabezal		
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>	Departamento de Logística		
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>	Jefe de Logística		
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>	N/A		
<b>Lugar de trabajo:</b> fuera de la empresa	<b>Número de ocupantes:</b> 37		
<b>Jornada laboral</b>	Mixto (diurno-nocturno), sábado y domingo (si es necesario)		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<pre> graph TD     A[Departamento de logística] -.- B[Asistente]     A --- C[Taller]     A --- D[Monitorista de flota]     A --- E[Piloto de cabezal] </pre>			
<b>Propósito del puesto:</b>	Distribuir los productos, mercancías y material de los clientes tanto a nivel centroamericano como local y Ciudad Hidalgo, México, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.		
<b>FUNCIONES</b>			
<b>Descripción de las funciones, actividades o tareas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trasladar la mercadería que solicite el cliente de un punto a otro.</li> <li>2. Cumplir con los tiempos de entrega previamente establecidos.</li> <li>3. Ver las mejores rutas y horarios para transitar (cumpliendo con lo establecido por la ley).</li> <li>4. Entregar documentos en bodegas de descarga como también una copia al cliente y una a la empresa, como respaldo de entrega del producto.</li> <li>5. Atender las solicitudes del jefe de logística y/o monitorista de flota.</li> <li>6. Atender las solicitudes que eventualmente realiza el asistente administrativo y/o de logística.</li> </ol>			
<b>INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA</b>			
Entregar documentos como prueba de que se realizó el viaje y se entregó el producto al destino final.			
<b>2. PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<b>Educación mínima requerida:</b>	Nivel primario		

Conocimientos / requerimientos específicos:	Mecánica básica, conocimientos del perímetro de la Ciudad Capital y de todo el país, como también de Centroamérica y Ciudad Hidalgo, México, conocimiento de Leyes de tránsito y educación vial.	
Habilidades especiales:	Maniobrar cabezal, furgón y plataforma.	
Idioma inglés:	N/A	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		
Experiencia mínima en el puesto:	5 años	
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Experiencia en puestos similares	
<b>RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS</b>		
<b>PUESTO / ÁREA</b>	<b>RAZÓN</b>	
Gerente Administrativo	Cuando no le contesta el jefe de logística y/o monitorista de flota.	
Jefe de Logística	Asignación de viáticos, gastos de viaje y pago de bonificación. Cuando brinda instrucciones de asignaciones.	
Monitorista de flota	Atender las solicitudes e instrucciones de este, para realizar los viajes.	
Asistente Administrativo y asistente de logística	Atender las solicitudes de estos puestos cuando sea necesario.	
Personal de taller	Al reparar las unidades.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS</b>		
<b>PUESTO / ÁREA</b>	<b>RAZÓN</b>	
Clientes	Al entregar los documentos de prueba de entrega.	
Custodios	Cuando deben custodiarlos por el tipo de mercadería que traslada.	
Agentes de seguro	Al tener un percance vial.	
Tramitadores y personal de bodega	Trámites en aduana y recepción de mercadería.	
<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Es responsable de:</b>	
Mobiliario y equipo	N/A	
Valores y efectivo	Mercadería, productos, material.	
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	Documentos originales de viaje.	
Información sensible de la empresa	N/A	
Otros	N/A	
<b>ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		
No cumplir con los estándares establecidos por el cliente y la empresa. Tomar rutas no asignadas o autorizadas. No seguir instrucciones.		
<b>SUPERVISIÓN PERSONAL</b>		
Número de personas que supervisa	Directamente: N/A	Indirectamente: N/A
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		

<b>Lugar en dónde desempeña sus funciones</b>	
Trabajo de escritorio (oficina)	X
Fuera de las instalaciones de la empresa	Sí
Oficina de cliente	X
Taller	X
<b>Nivel de esfuerzo físico</b>	
Físico	Bajo
Visual	Alto
Auditivo	Alto
Mental	Medio
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>	
Sentado	X
Sentado y manejando	100%
Parado y/o arrodillado	X
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>	
Resbalones y caídas, accidentes de tránsito, cortaduras.	
<b>COBERTURAS</b>	
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	-
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	-

## 8.2.5. DEPARTAMENTO DE TALLER

### 8.2.5.1. Jefe de taller

Logo	Manual de descriptores de puestos	No. 12
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> <i>Jefe de taller</i>		
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>	Área de taller	
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>	Gerente de logística	
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>	Mecánico, Ayudante de Taller, Soldador y llantero y Pintor	
<b>Lugar de trabajo:</b> Taller	<b>Número de ocupantes:</b> 1	
<b>Jornada laboral</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs., sábado medio día y domingos si es necesario	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<pre> graph TD     A[Departamento de Logística] --&gt; B[Taller]     B --&gt; C[Mecánico]     B --&gt; D[Ayudante de taller]     B --&gt; E[Reparador de llantas]     B --&gt; F[Pintor]                     </pre>		
<b>Propósito del puesto:</b>	Realizar las actividades necesarias para el adecuado mantenimiento preventivo y correctivo de la flota de transporte, asegurándose que las unidades cumplan con los requerimientos específicos del servicio solicitado.	
<b>FUNCIONES</b>		
Descripción de las funciones, actividades o tareas		

1. Realizar el diagnóstico de las unidades que ingresan a taller, como también, diagnosticar vía telefónica cuando la unidad falla en tránsito.
2. Realizar el mantenimiento preventivo de las unidades de acuerdo con los requerimientos por parte del jefe de logística y los resultados de la operación.
3. Realizar el mantenimiento correctivo de las unidades de acuerdo con las fallas detectadas.
4. Proporcionar el seguimiento debido de la reparación realizada. Esto a través del formato de mantenimiento correctivo.
5. Asignar responsables de acuerdo con lo que se deba reparar, por orden de prioridad.
6. Llenar el formato de mantenimiento preventivo/correctivo por cada unidad que ingrese a Taller o en otro lugar, por cualquier servicio de reparación realizado o por un diagnóstico. Al estar completo, entregárselo al jefe de logística o monitorista de flota (en su defecto, al auxiliar de logística). Planificar, coordinar y supervisar de que el personal cumpla las metas diarias.
7. Reportar semanalmente al jefe de Logística el programa de mantenimiento preventivo.
8. Mantener organizado, en orden y limpio el área de trabajo y taller en general.
9. Mantener un control estricto de las herramientas, por medio de un inventario semanal.

**INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA**

Reporte de mantenimiento preventivo / correctivo de unidades.  
Realizar el programa de mantenimiento preventivo.  
Reporte de inventario de herramientas de taller.

**2. PERFIL DEL PUESTO****REQUERIMIENTOS**

Educación mínima requerida:	Técnico en Mecánica Automotriz
Conocimientos / requerimientos específicos:	Mecánica de Diesel Mecánica avanzada Programas preventivos y correctivos Conocimientos de sistema eléctrico y mecánico
Habilidades especiales:	Planificación, coordinación, trabajo en equipo, comunicación verbal y escrita, maniobrar cabezal, plataforma y furgón, conocer sobre herramientas y equipo para taller, habilidad numérica.
Idioma inglés:	N/A

**EXPERIENCIA LABORAL**

Experiencia mínima en el puesto:	3 años
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Haber laborado en puestos similares.

**RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS**

<b>PUESTO / ÁREA</b>	<b>RAZÓN</b>
Gerente Administrativo	Cuando es necesario para autorización de compra de repuestos, ingreso de unidades a taller, reparación de unidades.
Jefe de Logística	Brindar los reportes necesarios de las unidades reparadas y a reparar, como también del diagnóstico de las unidades.
Mecánicos	Atender solicitudes de este puesto, asignar tareas y actividades que deben cumplir diariamente.
Ayudante de taller	Asignación de tareas para apoyar a los mecánicos.
Soldador	Supervisar el trabajo realizado.

Pintor	Atender solicitudes de este puesto y supervisar que quede bien.	
Asistente administrativa, asistente de logística, monitorista de flota	Al solicitar información de unidades, reportes, diagnósticos, entre otros.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS</b>		
<b>PUESTO / ÁREA</b>	<b>RAZÓN</b>	
Proveedores	Al comprar repuestos.	
<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Es responsable de:</b>	
Mobiliario y equipo	Mesa y una silla	
Valores y efectivo	Dinero (efectivo), cheques y depósitos	
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	N/A	
Información sensible de la empresa	N/A	
Otros	N/A	
<b>ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		
Realizar erróneamente el diagnóstico de las unidades. Comprar repuestos que no son los adecuados.		
<b>SUPERVISIÓN PERSONAL</b>		
Número de personas que supervisa	Directamente: 6	Indirectamente: N/A
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Lugar en dónde desempeña sus funciones</b>		
Trabajo de escritorio (oficina)	X	
Fuera de las instalaciones de la empresa	Sí	
Oficina de cliente	X	
Taller	Sí	
<b>Nivel de esfuerzo físico</b>		
Físico	Alto	
Visual	Alto	
Auditivo	Alto	
Mental	Alto	
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>		
Sentado	X	
Sentado y manejando	X	
Parado y/o arrodillado	100%	
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>		
Resbalones y caídas, descargas eléctricas, conato de incendio, cortaduras, agresiones verbales.		
<b>COBERTURAS</b>		
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	Mecánico	

Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:

Mecánico

## 8.2.5.2. Mecánico

Logo		Manual de descriptores de puestos	No. 13
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Mecánico		
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>	Departamento de taller		
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>	Jefe de taller		
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>	N/A		
<b>Lugar de trabajo:</b> taller y fuera de la empresa	<b>Número de ocupantes:</b> 2		
<b>Jornada laboral</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs., sábado medio día y domingo si es necesario		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<pre> graph TD     Taller[Taller] --- Mecánico[Mecánico]     Taller --- Ayudante[Ayudante de taller]     Taller --- Soldador[Soldador]     Taller --- Pintor[Pintor] </pre>			
<b>Propósito del puesto:</b>	Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento a las unidades, que incluye cabezales, plataformas y furgones.		
<b>FUNCIONES</b>			
<b>Descripción de las funciones, actividades o tareas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con las asignaciones del jefe de taller.</li> <li>2. Realizar diagnóstico y reparaciones de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de transporte.</li> <li>3. Hacer inspecciones periódicas a las unidades.</li> <li>4. Graduar frenos y clutch cada vez que se realice un viaje.</li> <li>5. Solicitar repuestos para la reparación de unidades.</li> <li>6. Realizar inspección de las herramientas de taller, si es necesario solicitar el cambio.</li> <li>7. Solicitar equipo para protección personal.</li> <li>8. Entregar las hojas de reportes al jefe de taller sobre las unidades diagnosticadas y reparadas.</li> <li>9. Mantener en orden y limpieza su lugar de trabajo, como también cuidar la herramienta de la que es responsable.</li> <li>10. Supervisar a los ayudantes en los trabajos asignados.</li> </ol>			
<b>INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA</b>			
Reporte de diagnóstico y reparación de unidades.			



2. PERFIL DEL PUESTO		
REQUERIMIENTOS		
Educación mínima requerida:	Nivel diversificado o un técnico en mecánica.	
Conocimientos / requerimientos específicos:	Mecánica básica o intermedia, conocimientos de herramientas a utilizar en cada tipo de reparación.	
Habilidades especiales:	Destreza manual, habilidad numérica, trabajo en equipo.	
Idioma inglés:	N/A	
EXPERIENCIA LABORAL		
Experiencia mínima en el puesto:	3 años	
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Experiencia en puestos similares	
RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS		
PUESTO / ÁREA	RAZÓN	
Jefe de Logística	Atender las solicitudes de este puesto.	
Monitorista de flota	Atender las solicitudes de este puesto en cuanto a diagnóstico y reparación de unidades.	
Jefe de taller y compañeros de trabajo	Realizar lo que le asigne / al solicitar apoyo para reparar unidades.	
Pilotos de cabezal	Cuando indican las fallas que tienen las unidades.	
RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS		
PUESTO / ÁREA	RAZÓN	
Proveedores	Al solicitar repuestos.	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO		
Concepto	Es responsable de:	
Herramienta	Herramienta y equipo de taller.	
Valores y efectivo	N/A	
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	N/A	
Información sensible de la empresa	N/A	
Otros	N/A	
ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO		
Diagnosticar erróneamente las unidades.		
SUPERVISIÓN PERSONAL		
Número de personas que supervisa	Directamente: N/A	Indirectamente: 2
CONDICIONES DE TRABAJO		
Lugar en dónde desempeña sus funciones		
Trabajo de escritorio (oficina)	X	
Fuera de las instalaciones de la empresa	Sí (eventualmente)	
Oficina de cliente	X	
Taller	Sí	
Nivel de esfuerzo físico		

Físico	Medio
Visual	Alto
Auditivo	Alto
Mental	Medio
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>	
Sentado	X
Sentado y manejando	X
Parado y/o arrodillado	100%
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>	
Resbalones y caídas, accidentes de tránsito, cortaduras, descargas eléctricas, conato de incendio.	
<b>COBERTURAS</b>	
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	Ayudante de mecánica
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	Jefe de taller

## 8.2.5.3. Ayudante de taller

Logo		Manual de descriptores de puestos	No. 14
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		Ayudante de taller	
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>		Departamento de taller	
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>		Jefe de taller	
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>		N/A	
<b>Lugar de trabajo:</b> taller		<b>Número de ocupantes:</b> 2	
<b>Jornada laboral</b>		Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs, sábado medio día	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<pre> graph TD     Taller[Taller] --- Mecánico[Mecánico]     Taller --- Ayudante[Ayudante de taller]     Taller --- Soldador[Soldador]     Taller --- Pintor[Pintor] </pre>			
<b>Propósito del puesto:</b>		Apoyar en las actividades asignadas en cuanto a reparación de unidades.	
<b>FUNCIONES</b>			
<b>Descripción de las funciones, actividades o tareas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar al mecánico al diagnosticar y reparar unidades.</li> <li>2. Solicita herramienta e instrumentos para realizar las tareas asignadas de acuerdo con el mantenimiento de las unidades.</li> <li>3. Realiza cambio de aceite, filtro, entre otras actividades de servicio menor.</li> <li>4. Identifica situaciones de riesgo de peligro en el área de trabajo.</li> <li>5. Revisa el estado del equipo y herramienta brindada con la que realizará su trabajo.</li> <li>6. Colabora en cualquier actividad solicitada por el jefe de taller y/o mecánico.</li> </ol>			
<b>INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA</b>			
N/A			
<b>2. PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<b>Educación mínima requerida:</b>		Técnico en mecánica	

Conocimientos / requerimientos específicos:	Mecánica básica o intermedia, conocimientos de herramientas a utilizar en cada tipo de reparación.
Habilidades especiales:	Destreza manual, habilidad numérica, trabajo en equipo.
Idioma inglés:	N/A
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	
Experiencia mínima en el puesto:	1 año
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Experiencia en puestos similares

<b>RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS</b>	
PUESTO / ÁREA	RAZÓN
Jefe de taller	Asignación de responsabilidades
Mecánico	Atender las solicitudes de este puesto.
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS</b>	
PUESTO / ÁREA	RAZÓN
N/A	N/A
<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>	
Concepto	Es responsable de:
Herramienta	Herramienta y equipo de taller.
Valores y efectivo	N/A
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	N/A
Información sensible de la empresa	N/A
Otros	N/A
<b>ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
N/A	
<b>SUPERVISIÓN PERSONAL</b>	
Número de personas que supervisa	Directamente: N/A Indirectamente: N/A
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar en dónde desempeña sus funciones</b>	
Trabajo de escritorio (oficina)	X
Fuera de las instalaciones de la empresa	X
Oficina de cliente	X
Taller	Sí
<b>Nivel de esfuerzo físico</b>	
Físico	Medio
Visual	Medio
Auditivo	Medio
Mental	Bajo
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>	

Sentado	X
Sentado y manejando	X
Parado y/o arrodillado	100%
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>	
Resbalones y caídas, cortaduras, descargas eléctricas, conato de incendio.	
<b>COBERTURAS</b>	
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	-
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	-

## 8.2.5.4. Reparador de llantas

Logo		Manual de descriptores de puestos	No. 15
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Reparador de llantas		
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>	Departamento de taller		
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>	Jefe de taller		
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>	N/A		
<b>Lugar de trabajo:</b> taller	<b>Número de ocupantes:</b> 1		
<b>Jornada laboral</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs, sábado medio día		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<pre> graph TD     Taller[Taller] --- Mecánico[Mecánico]     Taller --- Ayudante[Ayudante de taller]     Taller --- Reparador[Reparador de llantas]     Taller --- Pintor[Pintor] </pre>			
<b>Propósito del puesto:</b>	Identificar las áreas de las unidades que se deben soldar para su óptimo funcionamiento.		
<b>FUNCIONES</b>			
<b>Descripción de las funciones, actividades o tareas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar las llantas del cabezal, furgón y plataforma después de cada viaje realizado.</li> <li>2. Llenar el reporte de llantas dañadas por unidad.</li> <li>3. Reparar las llantas dañadas o que están pinchadas.</li> <li>4. La llanta que deba cambiarse por completo, porque está estallada o muy dañada, la debe reportar al jefe de taller para que él autorice el cambio, de acuerdo con el dictamen sobre lo diagnosticado.</li> <li>5. Drenar el compresor para que no se llene de agua.</li> <li>6. Después de cada viaje, calibrar las llantas.</li> <li>7. Como actividad secundaria: revisar y reparar las piezas que están quebradas de las puertas de cada cabezal y soldarlas.</li> </ol>			
<b>INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA</b>			
Reporte de llantas dañadas y reparadas. Dictamen de llantas a cambiar. Reporte de soldaduras de piezas que ha realizado por unidad de transporte.			

2. PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS	
Educación mínima requerida:	Técnico o cursos especializados.
Conocimientos / requerimientos específicos:	Mecánica básica, técnica de soldadura y de llantas como también conocimientos de herramientas a utilizar en cada tipo de reparación.
Habilidades especiales:	Destreza manual, habilidad numérica, trabajo en equipo.
Idioma inglés:	N/A
EXPERIENCIA LABORAL	
Experiencia mínima en el puesto:	2 años
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Experiencia en puestos similares

RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS	
PUESTO / ÁREA	RAZÓN
Jefe de taller	Asignación de responsabilidades
Mecánico	Atender las solicitudes de este puesto.
RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS	
PUESTO / ÁREA	RAZÓN
N/A	N/A
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Concepto	Es responsable de:
Herramienta	Herramienta y equipo para realizar sus operaciones. Equipo de protección para soldar.
Valores y efectivo	N/A
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	N/A
Información sensible de la empresa	N/A
Otros	N/A
ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO	
N/A	
SUPERVISIÓN PERSONAL	
Número de personas que supervisa	Directamente: N/A Indirectamente: N/A
CONDICIONES DE TRABAJO	
Lugar en dónde desempeña sus funciones	
Trabajo de escritorio (oficina)	X
Fuera de las instalaciones de la empresa	X
Oficina de cliente	X
Taller	Sí

<b>Nivel de esfuerzo físico</b>	
Físico	Bajo
Visual	Medio
Auditivo	Medio
Mental	Medio
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>	
Sentado	X
Sentado y manejando	X
Parado y/o arrodillado	100%
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>	
Resbalones y caídas, cortaduras, descargas eléctricas, conato de incendio.	
<b>COBERTURAS</b>	
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	Ayudante de taller
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	-



## 8.2.5.5. Pintor

Logo		Manual de perfil y descriptor de puestos	No. 16
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		Pintor	
<b>Área a la que pertenece el puesto:</b>		Departamento de taller	
<b>Puesto al que le reporta directamente:</b>		Jefe de taller	
<b>Puestos a los que supervisa directamente:</b>		N/A	
<b>Lugar de trabajo:</b> taller		<b>Número de ocupantes:</b> 1	
<b>Jornada laboral</b>		Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs., sábado medio día	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<pre> graph TD     Taller[Taller] --- Mecánico[Mecánico]     Taller --- Ayudante[Ayudante de taller]     Taller --- Soldador[Soldador]     Taller --- Pintor[Pintor] </pre>			
<b>Propósito del puesto:</b>		Gestionar el servicio de reparaciones de pintura de los cabezales y furgones de la empresa.	
<b>FUNCIONES</b>			
<b>Descripción de las funciones, actividades o tareas</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar las unidades y preparar la superficie para pintar.</li> <li>2. Preparar la herramienta y el color según las normas establecidas.</li> <li>3. Pintar partes o componentes solicitados.</li> <li>4. Revisar el acabado.</li> <li>5. El jefe de taller supervisa el trabajo.</li> </ol>			
<b>INFORMES O INFORMACIÓN QUE PREPARA</b>			
N/A			
<b>2. PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>REQUERIMIENTOS</b>			
<b>Educación mínima requerida:</b>		Técnico	

Conocimientos / requerimientos específicos:	Técnica de pintura como también conocimientos de herramientas a utilizar.
Habilidades especiales:	Destreza manual y visual.
Idioma inglés:	N/A
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	
Experiencia mínima en el puesto:	4 años
Experiencia laboral adicional a la experiencia en el puesto:	Experiencia en puestos similares

<b>RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS</b>	
PUESTO / ÁREA	RAZÓN
Jefe de taller	Asignación de responsabilidades
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS</b>	
PUESTO / ÁREA	RAZÓN
N/A	N/A
<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>	
Concepto	Es responsable de:
Herramienta	Herramienta y equipo para realizar sus operaciones.
Valores y efectivo	N/A
Documentos, datos generales y técnicos confidenciales	N/A
Información sensible de la empresa	N/A
Otros	N/A
<b>ERRORES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
N/A	
<b>SUPERVISIÓN PERSONAL</b>	
Número de personas que supervisa	Directamente: N/A      Indirectamente: N/A
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar en dónde desempeña sus funciones</b>	
Trabajo de escritorio (oficina)	X
Fuera de las instalaciones de la empresa	X
Oficina de cliente	X
Taller	Sí
<b>Nivel de esfuerzo físico</b>	
Físico	Medio
Visual	Alto
Auditivo	Medio
Mental	Alto
<b>Esfuerzo físico al desempeñar sus funciones</b>	

Sentado	X
Sentado y manejando	X
Parado y/o arrodillado	100%
<b>Riesgos a los que está expuesto</b>	
Resbalones y caídas, cortaduras, descargas eléctricas.	
<b>COBERTURAS</b>	
Nombre del puesto que pudiera reemplazar a este puesto, en caso de ausencia o emergencia:	-
Nombre del puesto, que este puesto, pudiera reemplazar, en caso de ausencia o emergencia:	-

**ELABORÓ**



**Licda. María Fernanda Santizo Juárez**

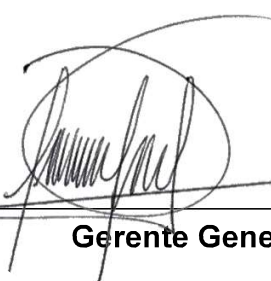
**REVISÓ**



**Gerente Administrativo**

**ESTE DOCUMENTO ORIGINALMENTE FUE AUTORIZADO EN LA REUNIÓN No. 3,  
EN CONJUNTO CON EL GERENTE ADMINISTRATIVO Y GERENTE DE RECURSOS  
HUMANOS, DE FECHA 27 DE JULIO DE 2021.**

**Firmas de autorización**




\_\_\_\_\_

**Gerente General**



\_\_\_\_\_

**Gerente Administrativo**



\_\_\_\_\_

**Gerente de Recursos Humanos**

**Modelo adaptado a la empresa, sobre el análisis de puestos basado en las tareas  
de cada puesto de trabajo.**

## **9. E-grafía**

Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la Administración local.

<https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>

Montagud, N. (2021). *Análisis del puesto de trabajo: qué es, para qué sirve, y fases del proceso.* <https://psicologiaymente.com/organizaciones/analisis-puesto-trabajo>

Paz, F. (2014) Manual de descriptores de puestos del área administrativa de la Fundación Esperanza de vida, ubicada en Aldea Llano Verde, Río Hondo, Zacapa.

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Paz-Francisco.pdf>

## **10. VALIDACIÓN DEL MANUAL**

### **9.1. Carta de validación**

**Guatemala 27 de julio de 2021**

A quien interese,

Por medio de la presente, manifiesto que he revisado los instrumentos a emplear en el trabajo profesional de graduación “Análisis y descripción de puestos en una empresa de servicio de transporte y logística, ubicada en el Municipio de Mixco, Departamento de Guatemala”, para los usos que al académico le competen.

Los cuales considero llenan los requerimientos establecidos en este tipo de procesos, luego de efectuar todas las actividades necesarias para realizar un manual de descriptores de puestos para la empresa; por lo cual, me permito manifestarle que mi criterio como profesional, estos son válidos.

A solicitud del interesado, extiendo la presente constancia.

Atentamente,



**Gerente Administrativo**

**Guatemala 27 de julio de 2021**

A quien interese,

Por medio de la presente, manifiesto que he revisado los instrumentos a emplear en el trabajo profesional de graduación “Análisis y descripción de puestos en una empresa de servicio de transporte y logística, ubicada en el Municipio de Mixco, Departamento de Guatemala”, para los usos que al académico le competen.

Los cuales considero llenan los requerimientos establecidos en este tipo de procesos, luego de efectuar todas las actividades necesarias para realizar un manual de descriptores de puestos para la empresa; por lo cual, me permito manifiestarle que mi criterio como profesional, estos son válidos.

A solicitud del interesado, extiendo la presente constancia.

Atentamente,



**Gerente de Recursos Humanos**



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01 Estimación de la población .....	35
---	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Existencia de organigrama de la estructura organizacional. ....	37
Figura 2. Especifican por escrito las funciones de los puestos de trabajo.....	38
Figura 3. En el puesto de trabajo existe descriptor de puestos. ....	39
Figura 4. Forma en que le explicaron las funciones a realizar en su puesto de trabajo. ....	40
Figura 5. Puesto que ocupa en la organización.....	41
Figura 6. Departamento al que pertenece su puesto de trabajo.....	42
Figura 7. Nombre del puesto de su jefe inmediato, a quien le reporta. ....	43
Figura 8. Horario y jornada laboral. ....	44
Figura 9. Nivel de estudios que posee para desempeñar el puesto de trabajo. ....	45
Figura 10. Lugar en donde realiza su trabajo. ....	46
Figura 11. Posición en la que desempeña sus actividades laborales.....	47
Figura 12. Riesgos constantes a los que está expuesto al desempeñar sus actividades laborales. ....	48
Figura 13. Nivel de esfuerzos que realiza al desempeñar sus funciones en el puesto de trabajo. ....	49
Figura 14. Tipo de esfuerzo físico que realiza al desempeñar sus funciones en el puesto de trabajo.....	50
Figura 15. Condiciones ambientales en las que desempeña sus funciones. ....	51
Figura 16. Relaciones interdepartamentales y con quienes se relaciona dentro de la empresa al desempeñar sus funciones. ....	52
Figura 17. Valores y efectivo que tiene bajo su responsabilidad al desarrollar sus actividades laborales. ....	53