

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



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE DIRECCIONES
ADMINISTRATIVAS DE UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA PARA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**



LICENCIADA AMARILIS CUSHUN VELÁSQUEZ

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE DIRECCIONES
ADMINISTRATIVAS DE UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA PARA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

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, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

AUTORA: LICDA. AMARILIS CUSHUN VELÁSQUEZ

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 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 Primero: Doctor. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Segundo: MSC. Haydee Grajeda Medrano
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal Quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

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

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

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Amarilis Cushun Velásquez**, con número de carné: **200512555**.

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

Autor: _____

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Amarilis Cushun Velásquez', written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

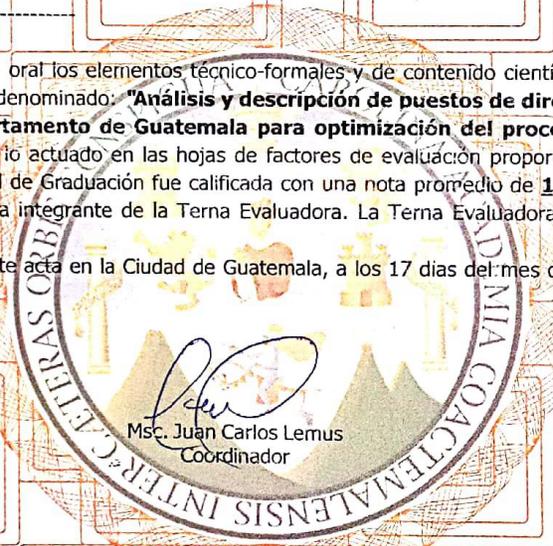


ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-003-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 17 de Septiembre de 2022, a las 15:00 - 15:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Licda. Amarilis Cushun Velasquez**, carné No 200512555, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según 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 presentado por el sustentante, denominado: **"Análisis y descripción de puestos de direcciones administrativas de una municipalidad del departamento de Guatemala para optimización del proceso de reclutamiento de selección"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **16/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora no hace recomendaciones por reprobarse la presentación.

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



Juan Carlos Lemus
Msc. Juan Carlos Lemus
Coordinador

Brenda Caza
Msc. Brenda Caza
Evaluador

Nahay Juárez
Msc. Nahay Juárez
Evaluador

Amarilis Cushun Velasquez
Licda. Amarilis Cushun
Velasquez Postulante



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

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Amarilis Cushun Velasquez**, Carné **200512555** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	56
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	16
Nota final:	72

APROBADO

Guatemala 17 de Septiembre de 2022.

(F) _____

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

AGRADECIMIENTO

- A DIOS Por las bendiciones que me ha brindado y por lo dones proporcionados a la logro de mi carrera profesional
- A MIS PADRES Por su apoyo, amor y confianza en el logro de esta meta, gracias por no desampararme y estar al pendiente de mí.
- A MIS HIJOS Como una motivación para luchar por el cumplimiento las metas personales y profesionales que se propongan.
- A MI ESPOSO Por cuidar de nuestro hogar los días en que me dedicaba a estudiar, por su comprensión y apoyo incondicional.
- A MI FAMILIA Por sus palabras de motivación, su apoyo y confianza en que lograría esta meta.
- A MIS AMIGOS Gracias por sus consejos, sus palabras de consuelo en los momentos que perdía las fuerzas para continuar con mi meta.
- A LICENCIADA NANCY ARGUETA, ASTRID ARREAGA Gracias por su compañía y apoyo en el cumplimiento de esta meta.
- A MIS MAESTROS Gracias por compartir sus experiencia y conocimientos en mi formación académica.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y EN ESPECIAL ESCUELA DE ESTUDIOS DE POST GRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS GRACIAS POR PERMITIR FORMAR PARTE DE SUS ESTUDIANTES EGRESADOS

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Procesos donde se utiliza el descriptor de puesto	6
2.2 Reclutamiento y selección de personal.....	7
2.3 Análisis de puestos	9
2.3.1 Métodos de análisis de puestos.....	12
2.4 Modelos de descriptores de puestos	13
2.4.1 Modelo clásico o tradicional.....	13
2.4.2 Modelo humanista	14
2.4.3 Modelo situacional o contingencia.....	14
2.4.4 Modelo por competencias.....	15
2.5 Descriptores de puestos	16
2.5.1 Secciones del descriptor de puestos	17
2.5.2 Beneficios de los descriptores de puestos.....	18
3. METODOLOGÍA.....	21
3.1 Alcances y Limitaciones.....	21
3.2 Definición del problema.....	21
3.2.1 Delimitación del problema.....	23
3.3 Objetivos	23
3.3.1 Objetivo general.....	23
3.3.2 Objetivo específico	23
3.4 Métodos, técnica e instrumentos	24
3.4.1 Métodos	24
3.4.2 Técnicas	24
3.4.3 Instrumentos	25
3.5 Población	25
3.5.1 Censo	26
4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	27
4.1 Entrevista a colaboradores	27

4.2 Cuestionario al departamento de recursos humanos.....	35
4.3 Discusión de resultados.....	39
RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	45
E-GRAFÍA	47
ANEXOS	49
ÍNDICE DE TABLAS	157
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	158

RESUMEN

La institución objeto de estudio está ubicada en uno de los municipios del departamento de Guatemala, actualmente cuenta con un total 290 empleados, los cuales se encuentran divididos en diez direcciones que prestan servicio a los vecinos del municipio. En el proceso de indagación se detectó que no se han actualizado los descriptores de puestos de trabajo por lo que se ha generado una duplicidad de funciones en diferentes puestos administrativos de las direcciones y unidades, generando tiempos de ocio en los colaboradores durante la jornada laboral, detectando oportunidades de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo que se procedió a analizar los puestos de trabajo establecidos en el último manual de funciones, para que en el trabajo de campo se realice la creación de los descriptores que no han sido integrados al último manual y actualizar los descriptores de puestos de trabajo ya existentes. Se identificó la importancia de esta herramienta en el proceso de reclutamiento y selección de personal por lo que se procedió con la creación de una guía la cual optimizará este proceso, y en el cual se involucra activamente el descriptor de puestos para que se dote de personal idóneo para la plaza vacante.

Se desarrolló una entrevista a los colaboradores para conocer las actividades laborales correspondientes a su puesto de trabajo y como estas les fueron informadas, con el propósito de ampliar la información existente en el departamento de recursos humanos. También se amplió la información sobre el uso que se le da al formato de descripción de puesto en el proceso de reclutamiento y selección de personal y la importancia que este tiene.

Los descriptores de puesto de trabajo deben mantenerse actualizados para que estos puedan guiar el proceso de reclutamiento y selección de personal, es allí donde el colaborador empieza a conocer las diferentes atribuciones de su puesto para que al momento de integrarse al equipo de trabajo ejecute las actividades que le corresponden y no se dupliquen las acciones en la dirección o unidad de trabajo a la que pertenece.

INTRODUCCIÓN

Los descriptores de puestos son guías para conocer las atribuciones, habilidades, competencias, estudios y objetivos necesarios en un puesto de trabajo, la falta de estos en las instituciones genera que los colaboradores desconocen el alcance de su trabajo diario o las atribuciones que deben desempeñar, adicional la carencia de un descriptor de puesto produce que algunos procesos del departamento de recursos humanos no se desarrollen correctamente, generando debilidades y en algunos casos deficiencias en estos.

La especificación de cada actividad en un puesto de trabajo ayuda al colaborador a ejecutar correctamente sus actividades y promover la eficiencia y eficacia en su área de trabajo, al percibir esto el patrono puede considerar un incentivo adicional basado en la excelencia laboral del colaborador. El presente trabajo profesional de graduación se encuentra conformado por cuatro capítulos, los cuales tienen como base el proceso de descripción de puestos de trabajo y los beneficios que estos aportarán a la institución objeto de estudio.

El capítulo uno, se presentan antecedentes de la institución y del tema, los primeros permiten conocer un poco de la unidad de análisis, los segundos permiten conocer la base teórica tomada de diferentes tesis y artículos científicos, fundadas en el análisis y descriptores de puestos de trabajo, esto apoyo a conocer los diferentes puntos de vista de autores, a pesar de que el tema base es el mismo cada uno lo enfoca de diferente manera y en diferente unidad de análisis, esto genera que al momento de vaciar la información en el formato seleccionado cada quien adapte este a las necesidades de la empresa.

El capítulo dos se proporciona el marco teórico, el cual brinda los conceptos para comprender el desarrollo del trabajo profesional de graduación, estos ayudan a ampliar el conocimiento del proceso de análisis de puestos y como se puede enfocar el formato

de descripción de puestos a las necesidades de la institución, todo esto con bases teóricas de diferentes autores especializados en el área de recursos humanos.

En el capítulo tres se plantea la metodología utilizada en la investigación de campo, primero se define el problema, los objetivos, los métodos, las técnicas y los instrumentos que permitieron recopilar la información necesaria para cumplir con el objetivo general del trabajo profesional de graduación.

En el capítulo cuatro se muestran los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al personal de las direcciones de la institución, los cuales determinan la importancia de un descriptor de puesto de trabajo para eliminar la duplicidad de actividades en una misma dirección, y también cómo este formato ayuda a orientar al profesional de recursos humanos en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Se presentan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas, la bibliografía consultada para poder redactar el marco teórico del trabajo, en el punto de anexos se proporcionan descriptores de puestos creados y actualizados con el formato establecidos para las direcciones involucradas en el trabajo profesional de graduación, así mismo se presenta una guía de reclutamiento y selección de personal la cual permite que intervenga el descriptor de puesto en el proceso y así optimizar el mismo y garantizar un candidato idóneo para la plaza vacante.

1. ANTECEDENTES

La institución objeto de estudio en la cual se desarrolla el presente trabajo profesional de graduación está conformada por direcciones y unidades administrativas de una municipalidad, perteneciente al departamento de Guatemala, el municipio fue constituido el primero de octubre de 1886 durante el gobierno de Manuel Lisandro Barillas. Según el Instituto Nacional de Estadística Guatemala (INE, 2018) en el Censo Nacional de Población y VII de Vivienda, al municipio lo integran 20 aldeas, 6 caseríos y 64 urbanizaciones, con una población total de 79,844 habitantes.

La municipalidad es la encargada de administrar los recursos del municipio y por lo tanto consta de una distribución según el organigrama de diez direcciones enfocadas al servicio del vecino municipal, y cada una de ella divididas en secretarías y unidades de servicio, con un total de 290 colaboradores distribuido entre todas las secciones del organigrama. Por el crecimiento del municipio la administración municipal crea nuevas secretarías y unidades para poder atender a los vecinos del municipio.

Se realizó una investigación de antecedentes que brindaron una guía para el desarrollo del trabajo profesional de graduación, en los cuales se pueden mencionar:

En primer lugar, Rivera (2017), realizó el estudio titulado “Análisis y descripción de cargos en la Pyme Mendieta Comercial en el año (2016)”, para conferir el grado de Maestría En Dirección Y Gestión Del Talento Humano en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Managua, definió como objetivo general diseñar un manual de análisis y descripciones de cargos para la Pyme Mendieta Comercial. Desarrolló un modelo de investigación de tipo descriptivo pues analizó y describió los cargos existentes en la unidad de estudio. Utilizó como métodos e instrumentos la observación directa, entrevista, cuestionario y método mixto. Su principal conclusión fue que la empresa no posee un manual de análisis y descripción de cargos que le permita estandarizar y sistematizar la información de las funciones y la falta de éste es por la carencia del personal capacitado y con experiencia en el área de recursos humanos ya que todas las funciones correspondientes a esta las ejecuta una sola persona.

Asimismo Benitez (2021), desarrolló el tema “Elaboración de un análisis y descripción de puestos para el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí. Estudio de Caso” para obtener el grado de Maestría en Administración con Énfasis en Negocios de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México. Definió como objetivo general elaborar un análisis y descripción de puestos para el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí. La metodología utilizada fue con un enfoque mixto y como herramienta el cuestionario; entre sus principales conclusiones se pueden mencionar que: se debe de establecer un método de trabajo para realizar el análisis y descripción de puestos, esto con base en el resultado al que se quiere llegar y definir ¿Cómo se va a recolectar la información? Solicitar información si existe, de antecedentes realizados. Esto apoyó a que respondiera a la pregunta general de su investigación la cual fue ¿Cómo elaborar un análisis y descripción de puestos del departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí?.

Por su parte Higueros (2017), realizó una “Propuesta de manual de descripción y perfil de puestos de trabajo para una empresa farmacéutica, en el municipio de Mixco, Guatemala” para otorgar el título de Maestra en Administración Industrial y de Empresas de Servicios de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Redactó como objetivo general, elaborar un manual de descripción y perfil de puestos de trabajo del área administrativa de una empresa farmacéutica, y utilizó como instrumento la observación, cuestionario de tres secciones, método mixto, interrogativo, método de las cinco cuestiones básicas, revisión bibliográfica y entrevistas; y sus principales conclusiones fueron que el perfil requerido para cada uno de los puestos que integran el área administrativa de la empresa farmacéutica, el manual contiene información suficiente sobre los puestos de trabajo, por lo que puede funcionar como una herramienta para el departamento de Recursos Humanos al momento de reclutar personal, el manual puede ser utilizado por cualquier industria emergente, ya que cuenta con información sobre los

puestos principales que debe poseer el área administrativa de una compañía farmacéutica.

Además González (2018), llevó a cabo el estudio “Propuesta de un manual de perfiles y descriptores de puestos para el departamento de toxicología de la facultad de Ciencias Químicas y Farmacia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con enfoque hacia el riesgo ocupacional” esto para conferir el título de Maestra En Administración Industrial y De Empresas De Servicios, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Redactó como objetivo general realizar un manual de perfiles y descripción de puestos y sus riesgos ocupacionales, utilizó los instrumentos de evaluación, la recolección de información y análisis de la información, sus principales conclusiones fueron; se realizó un manual de descripción de puestos y riesgos ocupacionales en el departamento de toxicología de la facultad de ciencias químicas y Farmacia de la Universidad De San Carlos De Guatemala, se describieron las funciones de cada uno de los puestos del departamento de toxicología de la facultad de ciencias químicas y farmacia de la Universidad De San Carlos De Guatemala.

De la misma forma Castro (2020), realizó “Propuesta de análisis y descripción de puestos de trabajo para una empresa paraguaya en expansión” para optar al título de Maestría en Dirección de Negocios de la Universidad Nacional de Córdoba. Su objetivo general era elaborar una propuesta de análisis y descripción de puestos de trabajo, para avanzar en la profesionalización de los recursos humanos de las tres áreas de la compañía descritas en alcance. La metodología desarrollada fue una investigación cualitativa y descriptiva, aplicando herramientas como la observación directa, cuestionarios y entrevistas. Concluyó al establecer la propuesta de análisis y descripción de puestos de trabajo, identificó oportunidades en los puestos de trabajo de estudio.

López (2018), realizó el estudio titulado “Guía para el reclutamiento y selección de personal para la Microempresa” con el cual se le otorgaría el título de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Su objetivo general es establecer los lineamientos generales para realizar

el proceso de atracción, adquisición y contratación de los recursos humanos idóneos para realizar de manera eficiente las actividades y labores de la empresa. Su instrumento de investigación fue la entrevista estructurada, y en sus conclusiones se determinó que el manual de reclutamiento y selección es un instrumento que orienta y contribuye a que el proceso sea más eficiente, brinda herramientas para estandarizar y determinar parámetros para la contratación del personal adecuado en cada área, adicional al aplicar toda la guía propuesta se podrá minimizar costos.

2. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo correcto de las actividades laborales en las organizaciones, cada empleado o colaborador debe de conocer las diferentes atribuciones correspondientes a su puesto de trabajo, los jefes inmediatos y subalternos, las herramientas adecuadas para su labor diaria. Este listado de actividades y herramientas necesarias para el trabajo orienta a los colaboradores también funciona para el proceso de reclutamiento y selección de personal el cual dotará al candidato idóneo para el puesto.

El descriptor de puesto en la etapa de reclutamiento y selección de personal, ayuda a conocer el perfil que debe de tener el candidato para ocupar la plaza vacante, y así optimizar este proceso. El departamento de recursos humanos es el encargado de velar por la socialización de los descriptores de puestos a los trabajadores de cada unidad de trabajo, así como la actualización de los mismos, esto junto con el colaborador involucrado en su ambiente de trabajo.

Esta herramienta es de vital importancia en el medio laboral, al colaborador le sirve como guía, al profesional de Recursos Humano lo ayuda a realizar de manera eficiente los procesos de selección y reclutamiento de personal, a la organización le sirve para velar por el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales pues cada uno conoce en qué punto debe de apoyar, en Bohlader y Snell (2008) indican que:

Las descripciones del puesto son de gran valor para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, las descripciones pueden utilizarse para ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones escritas pueden servir como base para minimizar los malentendidos que ocurren entre los gerentes y sus subordinados en relación con los requisitos del puesto (p. 151).

Lo anterior resalta la necesidad de tener un descriptor de puestos y la importancia de actualizarlos, ya que en la actualidad se realizan cambios en la tecnología y por lo tanto se debe de modificar la forma de trabajo.

2.1 Procesos donde se utiliza el descriptor de puesto

El departamento de Recursos Humanos tiene diferentes roles en la organización, el principal es formar un equipo de trabajo que logre los objetivos establecidos en la planeación estratégica, y esto lo logra al proveer colaboradores capacitados, que conozcan el trabajo que deben de realizar, con competencias necesarias para su plaza. Para Mondy (2010) los descriptores son una herramienta que tiene un efecto en varios procesos en la administración de recursos humanos:

- Dotar personal: en el proceso de reclutamiento se debe de tener en claro las destrezas y habilidades necesarias para filtrar y localizar al candidato idóneo para la plaza vacante dentro de la organización.
- Capacitación y desarrollo: el descriptor permite conocer el grado de capacidad que tiene el colaborador y las competencias que debe desarrollar y mantener para la correcta ejecución de las actividades.
- Evaluación de desempeño: esto permite encontrar la correlación que debe de existir entre lo deseado en un puesto de trabajo con el trabajo que ha realizado el colaborador en determinado lapso de tiempo.
- Fijar la remuneración de la plaza: la información que se detalla en el formato de descriptor de puestos, brinda una base para conocer el precio de los conocimientos, de las destrezas, habilidades, capacidades y experiencias, necesarias, esto permite establecer los bonos y el salario para la plaza.
- Salud y Seguridad Ocupacional: permite conocer la complejidad y el riesgo de las actividades que desarrolla el puesto de trabajo y así tomar en cuenta las medidas necesarias para mitigarlo.
- Relaciones laborales y con los empleados: cuando se da la oportunidad de transferencia o promoción, la descripción de puestos permite evaluar al candidato para determinar si cubre el talento necesario en la plaza que optará.
- Ámbito Legal: un buen proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo, brinda un apoyo legal a la empresa pues se respalda la legalidad del trabajo y el cumplimiento de los lineamientos legales del país, permite defender las decisiones de terminación del contrato laboral y el ascenso o traslado del colaborador.

- Oportunidades laborales: el descriptor de puestos permite conocer las habilidades que posee el colaborador y con el tiempo y el perfeccionar las mismas, se otorgan ascensos o cambios de áreas, ya que cada conocimiento nuevo actualiza la herramienta y permite tomar en cuenta al colaborador. (Mondy, 2010).

Los descriptores de puesto intervienen en todas las actividades del departamento de recursos humanos, siendo la que da inicio el proceso de reclutamiento y selección de personal o también llamada provisión de personal, esta permitirá que la organización cuente con personal idóneo para que desarrolle correctamente cada actividad y proceso establecido en la plaza de trabajo que cubrirá.

2.2 Reclutamiento y selección de personal

El proceso de reclutamiento consiste en atraer a los posibles candidatos que cumplan con los requisitos mínimos establecidos en el anuncio o publicación de la plaza vacante, se tiene que ser consciente que es complicado ubicar a un candidato que cumpla a cabalidad con todos los requisitos, pero se presentarán los que tengan habilidades semejantes a las estipuladas en la convocatoria.

El proceso de reclutamiento y selección de personal consiste en seis pasos los cuales son:

1. Planear y pronosticar las plazas que deberán cubrirse
2. Integrar una bolsa de trabajo para las vacantes, reclutando candidatos internos o externos
3. Indicar a los aspirantes los diferentes formularios que deben llenar
4. Usar diversas herramientas de selección
5. Enviar varias opciones de candidatos con el jefe inmediato del área que solicita el personal
6. Hacer al candidato o candidatos varias entrevistas con jefes y gerencia del área a la que va a pertenecer estos para tomar la decisión correcta de selección. (Dessler y Varela, 2011)

El proceso de reclutamiento puede desarrollarse interno o externo, en el primero se agotarán los recursos humanos existentes en la institución, es decir se puede realizar convocatoria dentro de la organización brindando oportunidad a los colaboradores de un ascenso o cambio de puesto de trabajo, con la única restricción de cumplir con el perfil solicitado, Alles (2015) indica:

Cuando una vacante se cubre con una persona interna es siempre una buena noticia para la organización, cuando las personas ascienden en la organización se cumplen dos propósitos básicos: por un lado, solucionar una necesidad, y por otro y muy importante, brindar una oportunidad de crecimiento a un colaborador. (p. 175)

El crecimiento profesional de los colaboradores, crea una buena imagen corporativa, un buen clima laboral y refuerza la cultura organizacional de la empresa, esto permite que los trabajadores desempeñen sus actividades de manera eficiente y eficaz, adicional fideliza la lealtad de los colaboradores hacia la empresa.

El reclutamiento externo se desarrollará atrayendo candidatos ajenos a la organización, brindando oportunidad de desarrollar los conocimientos adquiridos en organizaciones que poseen un giro de negocio diferente o en el mismo segmento de la empresa. En las técnicas de reclutamiento externo son:

- Anuncios en diarios
- Revistas especializadas, esto si es un puesto especializado el que se necesita cubrir
- Páginas web o bolsas de empleo
- Agencias de reclutamiento: gobierno y privadas sin fines de lucro, asociaciones de profesionales, universidades, etc.
- Contratos con escuelas, universidades y agrupaciones
- Carteles y anuncios
- Candidatos recomendados por trabajadores
- Consultar el banco de datos de reclutamientos anteriores
- Reclutamiento virtual a través de las redes sociales y otros. (Vallejo, 2015)

El profesional de recursos humanos, debe de tener presente que al desarrollar cualquiera de estos tipos de atracción de candidatos se debe de realizar una comparativa de lo que se necesita para la organización con lo que se está investigando, esto se logra evaluando qué tanta igualdad tiene el participante con la plaza que se quiere ocupar, se puede tener un listado de todas las habilidades, destrezas y conocimiento necesarios o el propio descriptor de puestos y así tomar la decisión correcta. Para Hitt (2006) indica “El reclutamiento sobre todo tiene que ver con determinar en qué consiste el conjunto de características deseables de un candidato, y en atraerlos a puestos específicos dentro de la organización” (p. 529). En el reclutamiento y selección de personal se busca al mejor candidato para la plaza vacante y con esto garantizar el apoyo para el cumplimiento de la planeación estratégica empresarial.

2.3 Análisis de puestos

El descriptor de puestos es sumamente importante para el departamento de recursos humanos, se debe de realizar de una manera correcta siguiendo los pasos necesarios para recabar información certera y correcta para cada uno de los puestos establecidos en el organigrama de la organización.

Como primer paso se debe de realizar un análisis de puestos el cual consiste en el proceso de recolección de la información sobre el puesto de trabajo y cómo se realiza, se determina los elementos que se integrarán el formato establecido para descriptor de puesto, en Dessler (2009) brindó la siguiente definición:

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo). (p. 125).

El análisis de puestos se debe desarrollar en tres ocasiones al inicio de las operaciones de la organización pues en ese momento se determinará qué puestos de trabajo son necesarios para la empresa, la segunda ocasión es cuando se crean nuevos puestos de

trabajo y la tercer ocasión cuando resaltan cambios significativos en el trabajo, estos debido a la innovación de tecnología, cambios de procesos, implementación de nuevos sistemas operativo o crecimiento de la organización, el análisis permite conocer las atribuciones que tendrá el colaborador, cuando ya se está trabajando y localizar actividades que se desarrollan en el transcurso del día a día de trabajo, o se pueden observar oportunidades de mejora en el mismo puesto de trabajo. Esto último se realizará por medio de la observación directa al trabajador, en Mondy (2010) indica que:

El análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. Se recopilan las actividades propias de un puesto, se analizan y se registran tal y como se desarrollan, y no como deberían desarrollarse. (p. 93).

El análisis de puesto debe de seguir seis pasos:

1. Decidir cómo recabar la información, que técnica se utilizará, como ejemplo: entrevistar a los empleados para conocer las actividades que ellos realizan, cuestionarios para que el colaborador lo responda, observar el trabajo que realiza el colaborador.
2. Revisar la información existente, como organigramas, flujogramas o descriptores de puestos.
3. Seleccionar puestos representativos, es decir si existen varios puestos iguales tomar una muestra representativa de estos.
4. Analizar el puesto en ejecución, esto permitirá conocer la conducta del colaborador en su ambiente de trabajo.
5. Realizar una verificación de la información del trabajo recabada con el colaborador y supervisor del mismo, para realizar un cotejo entre lo recabado y los que lo ejecutan.
6. Preparar la información, con el visto bueno de los involucrados en el puesto de trabajo se puede tener la información que se detalla en el descriptor de puesto de trabajo. (Dessler, 2009)

La información que se busca recopilar con el análisis de puesto siendo los principales datos:

- Actividades laborales: realizar un listado de todas las actividades que realiza el colaborador por sencillas que estas sean.
- Conductas humanas: redactar las diferentes actitudes que posee el ocupante del puesto, como comunicar, decidir, redactar, informar, así como las exigencias del trabajo.
- Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo: se colocarán todas las herramientas utilizadas para el desarrollo de las actividades,
- Estándares de desempeño: estos servirán para evaluar al colaborador, por lo que se debe indicar la forma en que se desempeñará el puesto, es decir la calidad de las tareas, el tiempo, la producción.
- Contexto del puesto: se redacta las condiciones físicas donde se desarrollará el trabajo, el horario, incentivos.
- Requisitos humanos: se detalla el conocimiento que debe de tener el colaborador, habilidades, destrezas, nivel académico, experiencia necesaria, atributos personales. (Dessler, 2009)

Estos rubros son los básicos para el llenado del formato de descriptor de puestos, puede variar del giro del negocio o del tipo de descriptor que se necesite realizar.

El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a preguntas importantes:

- ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
- ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
- ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
- ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
- ¿Por qué se hace el trabajo?
- ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

Las respuestas se obtienen mediante el desarrollo del método de análisis de puestos seleccionado, por el profesional de recursos humanos que llevará a cabo la recolección de la información, todo lo anterior concuerda con lo indicado por (Gómez, Balkin y Cardy,

2005), así mismo indican que el análisis de puestos es “El proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo. El análisis del puesto de trabajo identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo” (p. 77), confirmando que esta actividad está constituida por varios pasos los cuales concluirán en el llenado del formato de descriptor de puestos.

2.3.1 Métodos de análisis de puestos

Existen diferentes métodos para analizar puestos de trabajo, cada uno se acomoda a la necesidad que presenta la empresa, los métodos más comunes para realizar este proceso son:

- **Cuestionarios:** es un formato estructurado donde se realizan preguntas las cuales deben de responder los empleados donde deben de identificar sus atribuciones, se traslada el documento y el colaborador debe de llenar la información solicitada, se puede responder junto con el jefe inmediato para recolectar información similar entre ambos, no se tiene que realizar una mayor inversión ya que se imprimen los documentos o se puede hacer llegar de manera electrónica, aunque este método no es recomendado para niveles bajos ya que se pueden malinterpretar las preguntas lo cual generaría un sesgo en la información o limitación en la respuestas.
- **Observación:** se debe de presenciar el trabajo que se realiza diario, las tareas, atribuciones y se realiza anotaciones en un formato establecido. Este método tiene como característica distintiva que el profesional observa las diferentes actividades que realiza el colaborador y posee una participación activa en la recolección de la información. Es un método que brinda veracidad en los datos ya que estos son obtenidos de una fuente primaria de información, no se interrumpe con las actividades laborales del puesto que requiere la atención. Pero a pesar de ser un método que garantiza la correcta recolección de información, posee un costo elevado ya que se debe de invertir tiempo para documentar todas las actividades realizadas y si es un puesto de trabajo complejo se complica la recolección de la información.

- Entrevistas: es una reunión con el trabajador y supervisor, con el primero se describen los deberes que tiene a su cargo y con el segundo se verifica la información obtenida, aclarar puntos u obtener información adicional. Se puede profundizar en las respuestas obtenidas, y así asegurar la mayor información posible.
- Registro del empleado: en este punto se habla de las bitácoras o diarios de trabajo, en el cual se anota cada actividad que se desarrolla al día, es un registro por escrito de todas las actividades realizadas durante la jornada laboral, se debe de incluir qué herramientas utiliza, que materiales, el tiempo invertido, cualquier insumo necesario para su trabajo. Posee la desventaja que al terminar la jornada laboral existe el riesgo que el colaborador no recuerde paso a paso las labores realizadas durante el día.
- Combinación de métodos: o también llamado métodos mixtos, es el resultado de la combinación de dos o más métodos antes descritos. (Mondy, 2010)

2.4 Modelos de descriptores de puestos

Cada empresa, institución u organización posee su propio diseño de descriptor de puestos, el cual se adecua a las necesidades de la misma. Chiavenato (2007) los modelos establecidos son, el modelo clásico o tradicional, humanista, situacional y por competencias.

2.4.1 Modelo clásico o tradicional

Es el modelo que se utilizó al inicio de la administración científica, el cual se basó en proyectar los puestos de trabajo y capacitar a los colaboradores con métodos científicos, y eso garantiza la eficiencia máxima posible. Se realiza una separación de puestos de trabajo para asignar tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación, esto con el objetivo de eliminar todas aquellas actividades innecesarias que generan cansancio y pérdida de tiempo para el colaborador.

Ventajas:

- Contratación de empleados con calificaciones mínimas

- Estandarización de actividades
- Facilidad de supervisión y control
- Reducción de costo en capacitaciones

Desventaja:

- Los puestos sencillos y repetitivos se convierten en monótonos, lo que produce apatía, cansancio psicológico, desinterés y pérdida de motivación por el trabajo. (Chiavenato, 2007)

2.4.2 Modelo humanista

Este modelo surge con la Escuela de las Relaciones Humanas en 1930, fue motivado por el interés que demostraba el trabajador por los incentivos sociales, ya no se trata al colaborador como un factor importante para la organización buscando cubrir las necesidades personales del mismo. Aquí surge el estudio del liderazgo, la motivación, las comunicaciones, y los relacionados con las personas.

Ventajas:

- Se enfatiza en la persona y en el grupo social
- Se brindan recompensas sociales simbólicas
- Mayor eficiencia, ya que el trabajador se siente satisfecho con el trabajo
- Se aplica liderazgo
- Se mejora la comunicación e información (Chiavenato, 2007)

2.4.3 Modelo situacional o contingencia

En este modelo se unifica la estructura de la organización, la tarea y el colaborador, este modelo se le realiza cambio dependiendo de la innovación de la tecnología y cómo esta afecta al desarrollo de las tareas del puesto de trabajo. Para poder aplicar este modelo se debe reunir cinco dimensiones, variedad se refiere a la diversidad de habilidades que debe tener el puesto de trabajo; autonomía es la independencia que el colaborador posee en el puesto de trabajo; significado de la tareas es la influencia que tiene el trabajo sobre la empresa, la importancia que este representa; identificación de la tarea cuando

el colaborador desarrolla la actividad se logra identificar el impacto que esta tiene en la organización; retroalimentación es retorno de la información sobre la actividad laboral del puesto de trabajo, y los resultados que esta refleja. La adopción de estas dimensiones permite que:

- a) La persona utiliza varias de sus habilidades y competencias personales en la realización de las tareas.
- b) La persona tenga cierta autonomía, independencia y autodirección en la realización de las tareas.
- c) La persona haga algo que sea significativo y que tenga sentido y razón de ser.
- d) La persona se siente responsable del éxito o fracaso de las tareas resultado de sus propios esfuerzos.
- e) La persona descubra y evalúe su propio desempeño al realizar el trabajo sin la intervención de terceros y de jefes. (Chiavenato, 2007)

2.4.4 Modelo por competencias

Este se basa en integrar información de todas las competencias más importantes al descriptor de puestos, las preguntas se centran en las competencias necesarias que debe de tener el trabajador y los niveles que se necesita para cada una de estas. El nombramiento de cada competencia en el descriptor debe de realizarse con un Diccionario de Competencias el cual se redacta de acuerdo a la necesidad de la organización. La implementación se realiza por medio de tres pasos:

1. La definición de las competencias que se quieren las cuales deben de ir amarradas a la filosofía empresarial.
2. Redactar el diccionario de competencias.
3. Asignar competencias según el puesto de trabajo.

Cuando se realicen los pasos descritos anteriormente se debe de realizar una retroalimentación en los colaboradores, esto permitirá conocer el nivel en que se desarrollaron las competencias en el puesto de trabajo, a esto se le llama inventario, se realiza una comparación de lo asignado con lo ejecutado en el puesto. (Alles, 2015)

Comparación de Modelos de Descriptores de Puestos			
Modelo Clásico	Modelo Humanista	Modelo Situacional	Modelo por Competencias
Énfasis en tareas.	Énfasis en la persona y el grupo social.	Posee 5 dimensiones.	Específico para puesto de trabajo.
Segmentar de trabajo	Surge el estudio del liderazgo, motivación, comunicación relacionada con la persona.	Es cambiante y va de acuerdo con el desempeño personal y desarrollo tecnológico de la tarea.	Competencias necesarias y nivel requerido para el trabajador.
Mayor eficiencia.	Recompensa sociales y simbólicas	Diversidad de habilidades, autonomía.	Creación de un diccionario de competencias.
Supervisión directa.	Comunicación e información	Identificación de la tarea y como impacta en la empresa.	Asignar competencias según el puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2021).

Por lo anterior para el desarrollo de la propuesta de actualización de puestos de trabajo se aplicará el modelo clásico o tradicional, ya que este se adapta mejor a la necesidad de la unidad de análisis.

2.5 Descriptores de puestos

Recopilada la información del proceso de trabajo de cada puesto, se procede a ingresarla en un formato seleccionado por la organización, a esta etapa se le conoce como

Descripción de Puestos, se explican las actividades, las herramientas, tiempos, insumos, toda la información obtenida en el transcurso del análisis de puesto realizado por el profesional de Recursos Humanos. Cada organización puede redactar su propio formato de descriptor de puesto, pues este varía según la necesidad de la misma. Para Varela (2013) el descriptor de puestos “es una explicación escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico” (p. 70), el cual se llenará después del proceso de análisis de puestos llevando un orden lógico y realizando una síntesis de la información recopilada. Adicional a la descripción de las actividades se deben de agregar los conocimientos que debe de poseer el candidato que ocupará la plaza vacante, a esto se le conoce con el nombre de perfil de puesto.

Se debe de redactar de una manera clara y exacta, ya que este documento es una guía para los futuros colaboradores de la organización, y el mismo será utilizados en varios procesos correspondientes al departamento de Recursos Humanos.

2.5.1 Secciones del descriptor de puestos

Las secciones base que debe tener todo descriptor de puestos de trabajo son:

- Código: sirve para identificar el departamento al que pertenece el puesto de trabajo, el número de personas que desempeñan el puesto, o alguna característica que se desee resaltar.
- Fecha: este es uno de los rubros de mayor importancia, ya que permite identificar la última actualización que tuvo el descriptor de puestos.
- Identificación del puesto: es este apartado se debe anotar el nombre del puesto de trabajo según el organigrama establecido en la organización, el departamento al que pertenece, y ubicación jerárquica del mismo, jefes y subalternos.
- Resumen del puesto: se debe de redactar las principales actividades del puesto, si existen tareas adicionales al mismo se debe de dejar claro en esta sección.
- Responsabilidades y obligaciones: se enlistan las obligaciones primordiales del puesto, así como las responsabilidades, se pueden definir los límites del puesto,

la autoridad que tiene para tomar decisiones, y si se tiene subalternos la autoridad que tiene sobre estos.

- Estándares de desempeño: se detallan los parámetros de trabajo que debe de cumplir el colaborador. Son los lineamientos que indican si el trabajador cumple con las atribuciones asignadas.
- Condiciones laborales: el ambiente físico de trabajo.
- Especificaciones del puesto: en este apartado se anotarán las cualidades que debe de cumplir la persona que ocupa el puesto de trabajo, siendo estas el nivel de estudio, la experiencia laboral necesaria, conocimientos especiales, aptitudes, actitudes, habilidades.
- Identificación de profesional que llenó del formato: esto confirma la veracidad del documento, el desempeño que realizó el encargado de recursos humanos a la vez evaluar el trabajo realizado por el mismo y brindar la oportunidad de una retroalimentación acerca del proceso realizado. (Werther y Davis 2008)

2.5.2 Beneficios de los descriptores de puestos

Los beneficios que representan los descriptores se dan a la empresa, en los supervisores, el departamento de personal y los mismos trabajadores son:

Para la empresa:

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encantamiento de los puestos y funciones
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- d) Sirve para fijar responsabilidades de ejecución de las labores.
- e) Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- f) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa. (Padilla,2013)

Para los supervisores:

- a) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c) Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor imprevista, además de opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- d) Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- e) Impide que, al cambiar de supervisor, los nuevos supervisores encuentren dificultades para dirigir el trabajo. (Padilla,2013)

Para el departamento de personal.

- a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que se deben aplicar.
- b) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto que resulta más conforme con sus aptitudes.
- d) Ayuda a determinar con precisión y a aplicar la materia del adiestramiento.
- e) Es requisito indispensable para establecer un sistema de evaluación de puestos.
- f) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- g) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- h) Facilita la conducción de entrevistas y el establecimiento de los sistemas de quejas. (Padilla,2013)

Para el trabajador:

- a) Le hace reconocer con precisión lo que debe hacer.
- b) Le señala con claridad sus responsabilidades.
- c) Le ayuda a saber si está laborando bien.
- d) Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- e) Le señala sus fallas y aciertos y hace que resalten sus méritos y su colaboración. (Padilla,2013)

Un buen descriptor de puestos, es una ventaja para todos los involucrados en los procesos de la empresa, ya que este será la guía de cómo hacer un trabajo, como evaluarlo, que esperar, que utilizar, que aportará el colaborador a la organización, evita el trabajo duplicado, optimiza el proceso de reclutamiento y selección de personal, evalúa el desempeño del colaborador, son varios los beneficios que se obtendrán con una buen descriptor de puestos de trabajo, por lo que para su ejecución se brindan los pasos descritos en el presente trabajo profesional de graduación.

3. METODOLOGÍA

3.1 Alcances y Limitaciones

Se solicitó a la Institución Municipal la autorización de realizar El Trabajo Profesional De Graduación en todas las áreas de trabajo de la misma, pero dicha solicitud no fue autorizada debido a que cuando se dio inicio al proyecto la Dirección Administrativa Municipal y de Recursos Humanos está siendo reestructurada y el nuevo director se iniciaba a ejecutar su plan de trabajo, por lo tanto se autorizaron unidades, direcciones y puestos donde se podía realizar las entrevistas y encuestas sin mayor inconveniente, dejando así solo 7 áreas autorizadas.

3.2 Definición del problema

Las instituciones deben realizar una distribución de atribuciones entre puestos de trabajo, esto ayuda a que cada colaborador ejecute diferentes actividades e invierta el tiempo laboral en actividades de beneficio para la institución y el usuario. Se identificó que en las direcciones o unidades administrativas objeto de estudio, se da duplicidad de funciones entre compañeros de trabajo de la misma dirección o unidad de la municipalidad, esto genera tiempo de ocio entre puestos de trabajo, derivado a que los colaboradores no conocen todas las atribuciones correspondientes a su cargo, todo esto por la falta de actualización del manual de descriptores de puesto el cual fue redactado en el año 2017 y desde entonces no ha tenido un debido seguimiento ya que se han incrementado funciones o procesos a los puestos y en algunos casos se carece del descriptor.

Los colaboradores desconocen las diferentes actividades que deben desempeñar en su trabajo diario, las tareas principales y secundarias, las herramientas necesarias para el mismo, las habilidades blandas o duras necesarias para desarrollar en su puesto de trabajo y la ubicación jerárquica en la institución.

La falta de descriptores de puestos actualizados genera que el proceso de reclutamiento y selección del personal se encuentre debilitado y desactualizado, al momento de desarrollar este proceso no se le da a conocer al colaborador las atribuciones

correspondientes a su trabajo diario, por lo tanto, este empieza a desarrollarlas de manera empírica o con la información que le proporcionan los compañeros de trabajo generando confusión y esto a su vez tiempo de ocio.

Los descriptores de puestos son una herramienta utilizada para conocer las actividades que desarrolla el colaborador en un puesto de trabajo dentro de la empresa, es un formato el cual se llena con la información recabada por parte del profesional del área de Recursos Humanos. Estos permiten realizar un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal y dotar a la institución de un colaborador que cumpla con los requisitos mínimos establecidos en el requerimiento generado para cubrir la plaza vacante, por lo tanto, al llenarlo se deben de tener claras cada una de las actividades que desarrolla el trabajador y mantenerlo actualizados.

El proceso de describir un puesto de trabajo es de importancia para la organización y para el empleado, por este motivo se deben actualizar periódicamente o en su efecto crear el descriptor de la plaza nueva, con las constantes innovaciones en la tecnología se deben de modificar procesos y por lo tanto, los puestos de trabajos se mantienen en un constante cambio.

Toda entidad que se dedica al servicio prestado a la población de un municipio debe contar con estructura organizacional en el que se incluye el personal que trabaja en ella. Esto permite distribuir las actividades para una correcta ejecución del trabajo en la institución y por lo tanto, prestar un buen servicio al municipio. Debido al crecimiento de esta área geográfica se han creado o modificado las unidades y direcciones que integran a la institución, por lo que se debe de indagar en los puestos de las direcciones administrativas que actividades deben de realizar en su lugar de trabajo, que destrezas y habilidades necesitan los colaboradores para el desempeño de su labor y el perfil profesional de cada uno de ellos.

Por lo tanto, surge la inquietud de por qué existe una duplicidad de funciones y tiempos de ocio entre los colaboradores de direcciones y unidades administrativas de la municipalidad.

3.2.1 Delimitación del problema

Unidad de análisis

Institución del sector público dedicada a la administración de los recursos de un municipio del departamento de Guatemala.

Delimitación geográfica

La institución objeto de estudio se encuentra ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

Delimitación temporal

Se realizará la recopilación de información necesaria de los puestos de trabajo de la unidad asignada, en el transcurso del segundo semestre del año 2021 para ponerlo en práctica en el año 2022.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Actualizar los descriptores de puestos de áreas administrativas para la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.3.2 Objetivo específico

- Analizar las descripciones de puestos actuales de direcciones administrativas de la Municipalidad.
- Obtener la información complementaria necesaria para actualizar los descriptores de puestos.
- Elaborar la versión actualizada de los descriptores de puestos de direcciones administrativas de la Municipalidad.

- Crear una guía que integre los descriptores de puesto al proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.4 Métodos, técnica e instrumentos

El presente trabajo profesional de graduación tiene un enfoque descriptivo, derivado a que se realizó una encuesta para conocer la percepción y conocimiento del colaborador en su puesto de trabajo, se indago sobre la manera en que se les informa sobre las atribuciones del mismo, la influencia del descriptor de puestos en el proceso de reclutamiento y selección. También se abordó de la frecuencia de actualización y si el colaborador se involucra en los cambios realizados. Adicional se realizó una entrevista no estructurada al director de recursos humanos, esto con el fin de tener información actual para realizar la actualización y cambios necesarios de los descriptores de puestos.

3.4.1 Métodos

Para ejecutar el presente trabajo profesional de graduación se realizó la fase indagatoria, la cual recolectó los datos necesarios de los colaboradores involucrados en la unidad de estudio, por lo que la información recabada será de fuentes primarias.

3.4.2 Técnicas

- **Entrevista no estructurada**

Se realizó una entrevista no estructurada al director de recursos humanos de la municipalidad, para conocer la situación actual de los descriptores de puestos en las direcciones administrativas objeto de estudio, esto permitió conocer de manera general el funcionamiento y detectar los puntos de mejora en estos y en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

- **Entrevista**

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista estructurada, la cual se desarrolló utilizando dos medios la entrevista presencial aplicada al nivel estratégico de la unidad y un formulario de Google forms a los niveles operativos. (Ver anexo 1)

- **Revisión documental**

Se solicitó acceso al manual de puestos y funciones de la municipalidad, para realizar el análisis a este y para verificar las actividades de los puestos administrativos actualizados en el presente trabajo profesional de graduación. (Ver anexo 4)

3.4.3 Instrumentos

Para la elaboración de los descriptores de puestos de trabajo, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Encuesta a recursos humanos para conocer la combinación del descriptor de puestos en el proceso de reclutamiento y selección de personal. (Ver anexo 2)
- Encuesta al personal de las direcciones administrativas, para analizar el porcentaje de conocimiento en su puesto de trabajo y que tanto se apega este a los descriptores actuales. (Ver anexo 3)
- Manual de Puestos y Funciones, existente en la página de la municipalidad y proporcionado vía correo electrónico por la entidad como fuente secundaria. (Ver anexo 4).

3.5 Población

El objeto de estudio fueron diferentes direcciones y unidades de una municipalidad del departamento Guatemala, las cuales dan un total de 63 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

Características de la población

Área Trabajo	Cantidad
Dirección Administrativa Municipal y de Recursos Humanos	17
Dirección de Administración Financiera Integral Municipal	16
Dirección de Comunicación Social	3
Dirección de Desarrollo Social	9
Dirección Municipal de Planificación	5
Unidad de Compras y Contrataciones	4
Unidad de Control de Bienes Inmuebles	9
Población total	63

Fuente: Elaboración propia (2021).

3.5.1 Censo

Se determinó que es necesario considerar la opinión de todo el personal de las direcciones y unidades administrativas, esto servirá para conocer las diferentes atribuciones que realiza cada colaborador de la municipalidad. En la actualización de los puestos de trabajo se resaltaré la importancia que tiene un descriptor de puestos en la ejecución correcta de estas en su día laboral, la cantidad de actividades que debe de desarrollar según este, las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, si estas están estipuladas en los formatos existentes y como el profesional de recursos humanos utiliza esta herramienta en el proceso de reclutamiento y selección de personal, que uso le brinda al descriptor de puestos cuando se tiene la requisición por parte de la dirección administrativa y si utiliza algún documento para comparar el perfil del candidato con el descriptor de puestos para corroborar que se llenen los requisitos mínimos del mismo.

4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de entrevista a diferentes puestos de trabajo de la unidad de análisis, establecida en el trabajo profesional de graduación. Las entrevistas son primer paso para determinar la importancia que tiene un descriptor de puesto para la ejecución de tareas y así evitar la repetición de las mismas en los puestos pertenecientes al departamento. Adicional, se determinó la importancia que tiene el formato para el proceso de reclutamiento y selección, pues este permite la adquisición de capital humano que cumpla con todas las capacidades necesarias para el puesto.

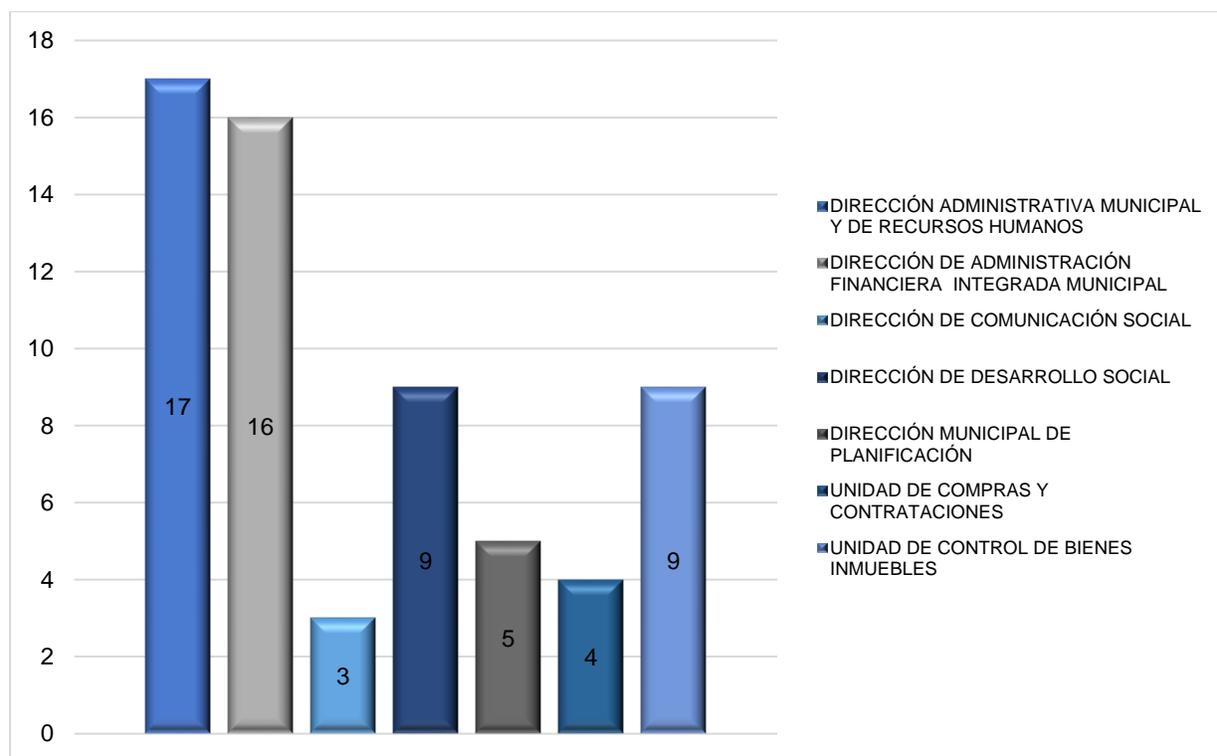
4.1 Entrevista a colaboradores

Se desarrolló una entrevista a colaboradores administrativos de diferentes direcciones y unidades pertenecientes a la unidad de análisis, esta se enfocó en indagar sobre el conocimiento que posee cada uno de la existencia de su descriptor de puestos, detectando que algunos colaboradores no conocen dicho formato, o lo han entregado sin mencionar el nombre del documento, esto puede perjudicar a la distribución de las atribuciones y herramientas establecidos en este, las cuales se deben de aplicar a su puesto de trabajo, pues en su mayoría a los colaboradores les han informado de manera oral o las han ido descubriendo en el desarrollo de su trabajo diario. En algunos casos se detectó que los compañeros de trabajo instruían al colaborador sobre sus atribuciones, o tiempo después de firmar el contrato laboral le fue entregado su descriptor de puesto.

Se han agregado nuevas actividades al trabajo diario y dependiendo del puesto de trabajo son informadas el mismo día o días antes de realizar el cambio. Por lo anterior se determinó que es de importancia mantener actualizado el descriptor de puestos, ya que con el constante cambio en el ambiente se agregan nuevas actividades correspondiente al puesto de trabajo, las cuales deben de quedar registradas para futuros colaboradores, pues según comentarios de los entrevistados si se les informa de sus atribuciones y herramientas en el proceso de reclutamiento y selección.

Figura 1

Direcciones y unidades participante de la encuesta

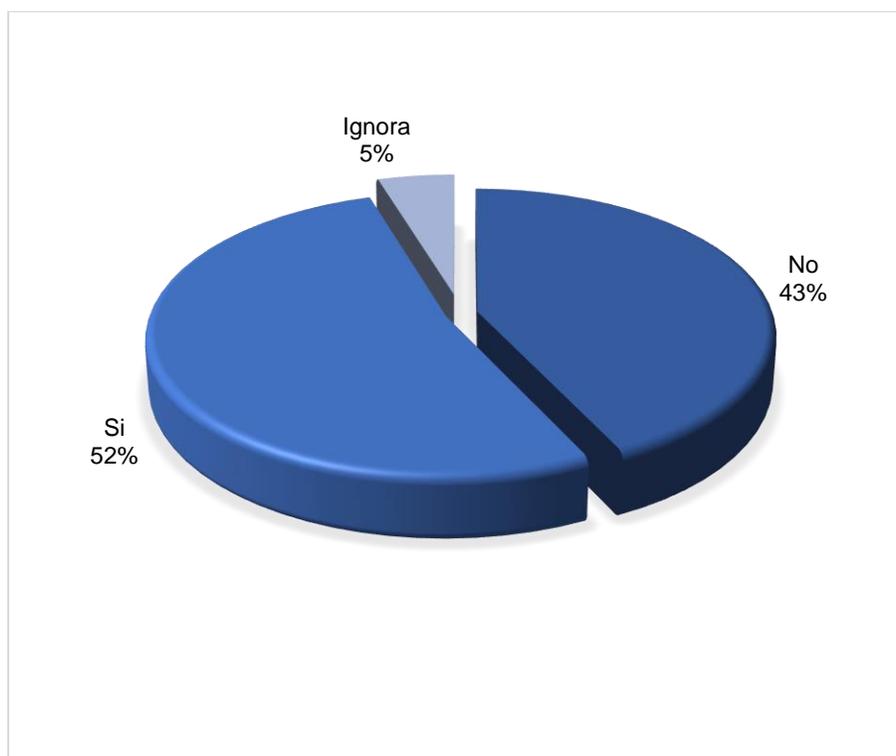


Fuente: Elaboración propia (2021).

El trabajo profesional de graduación se desarrolló en cinco direcciones y dos unidades de la institución municipal, las cuales suman un total 63 colaboradores, por medio del censo se indagó sobre el conocimiento del formato y los beneficios que este tiene para el desarrollo del trabajo diario. Y la relación del mismo durante el proceso de reclutamiento y selección.

Figura 2

Conoce su descriptor de puesto de trabajo

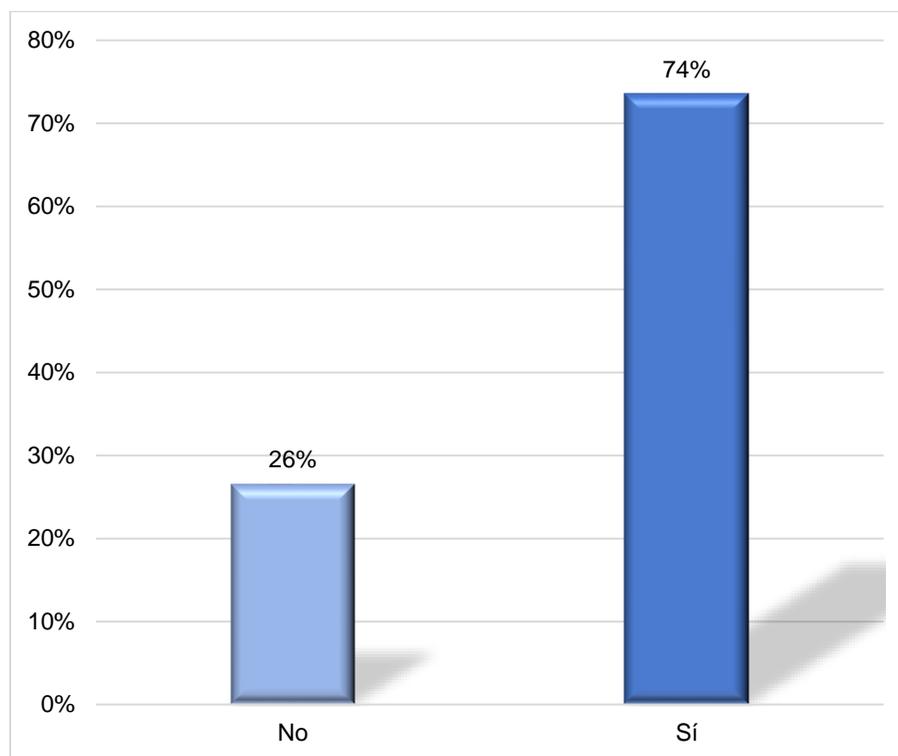


Fuente: Elaboración propia (2021).

El 52% de los entrevistados indican que, si conoce su descriptor de puesto de trabajo, por lo cual realizan las actividades que están plasmadas en este, no recuerdan si se le fue entregado de forma física o verbal. El 43% indica no conocerlo, esta cantidad de colaboradores pueden realizar la misma actividad que otro compañero ya que ignoran las actividades asignadas en el documento de su puesto de trabajo, el 5% restante ignora el significado de este y la importancia que tiene para el desempeño de las diferentes actividades laborales diarias, por lo que puede crear tiempos de ocio o la duplicidad de las funciones en su área de trabajo.

Figura 3

Conoce las atribuciones asignadas a su puesto de trabajo

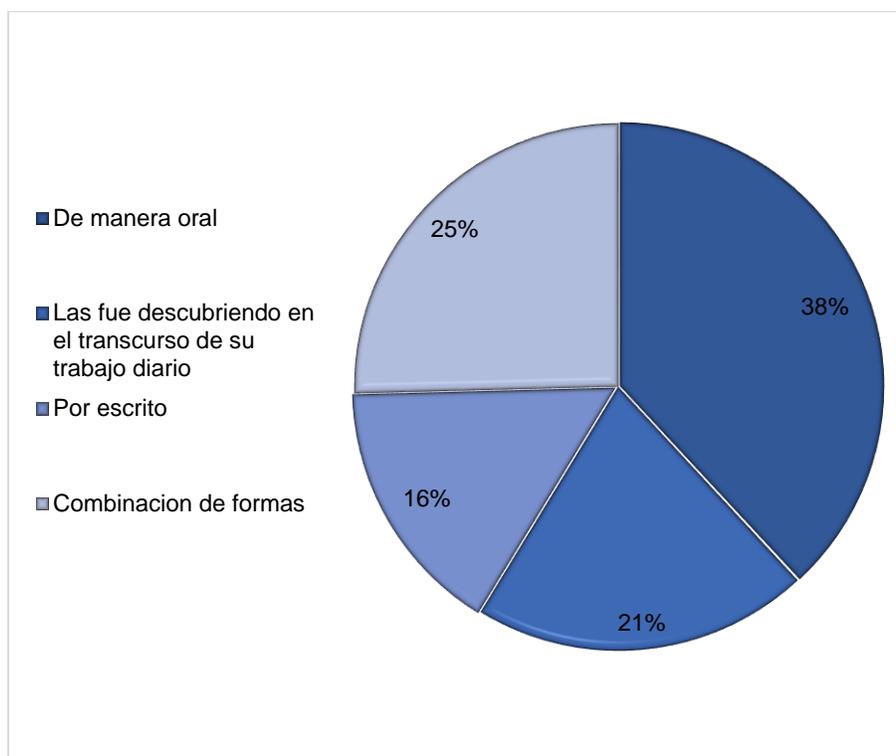


Fuente: Elaboración propia, (2021).

De los entrevistados el 74% conoce las atribuciones o actividades diarias asignadas a su puesto de trabajo, independientemente si las aprendió de manera empírica o basada en algún manual de trabajo; mientras que el 26% no conoce todas las atribuciones correspondientes a su puesto de trabajo, no han recibido alguna información de sus atribuciones

Figura 4

Manera de informar sobre las atribuciones del puesto de trabajo

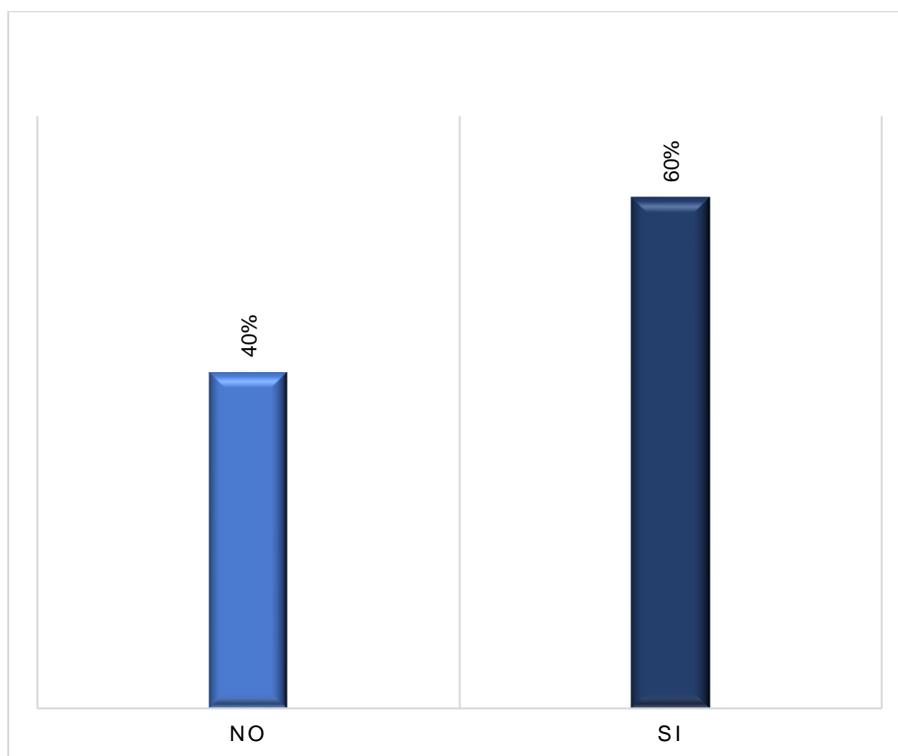


Fuente: Elaboración propia, (2021).

El 38% de los entrevistados indican que sus atribuciones fueron informadas de manera oral sin tener presente el descriptor de puestos de trabajo, esto provoca que se olviden algunas funciones o tareas importantes, el 21% manifestó que las fue descubriendo conforme desarrolló sus actividades laborales diarias, el 16% indicó que de manera escrita, pero no ampliaron la información si fue de manera formal con un formato establecido o en su contrato laboral y el 25% restante, que fue combinación de varias formas, descubriendo en el tiempo que llevan laborando para la organización, oral o bien escritas.

Figura 5

Se agregan actividades nuevas a su puesto de trabajo

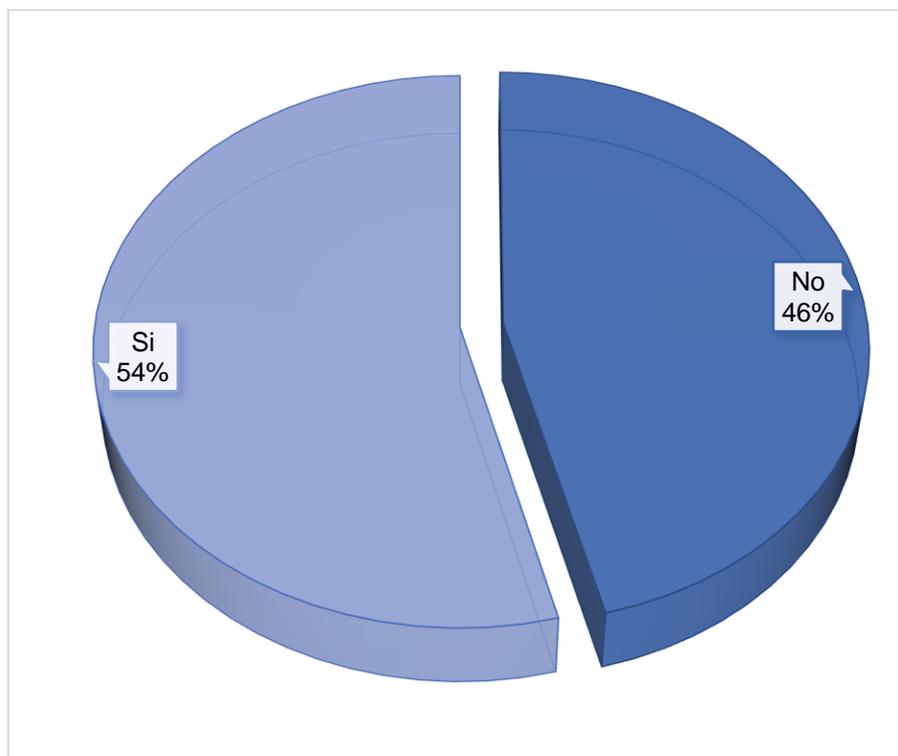


Fuente: Elaboración propia, (2021).

De la muestra entrevistada el 60% indica que se le agregan nuevas actividades a su puesto de trabajo, dependiendo del puesto esta modificación puede ser de manera diaria, semanal, mensual, trimestral o bien semestralmente. Aunque existen puestos en los cuales no se realizan cambios debido que son actividades en las cuales intervienen reglamentos a los que se deben de regir como es la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal DAFIM, las demás dependencias si presentan cambios los cuales son informados con anticipación y otros cuando los ejecutan en la labor diaria, esto es indicado por un 40% de los encuestados.

Figura 6

Ha participado en un proceso de actualización de puestos de trabajo

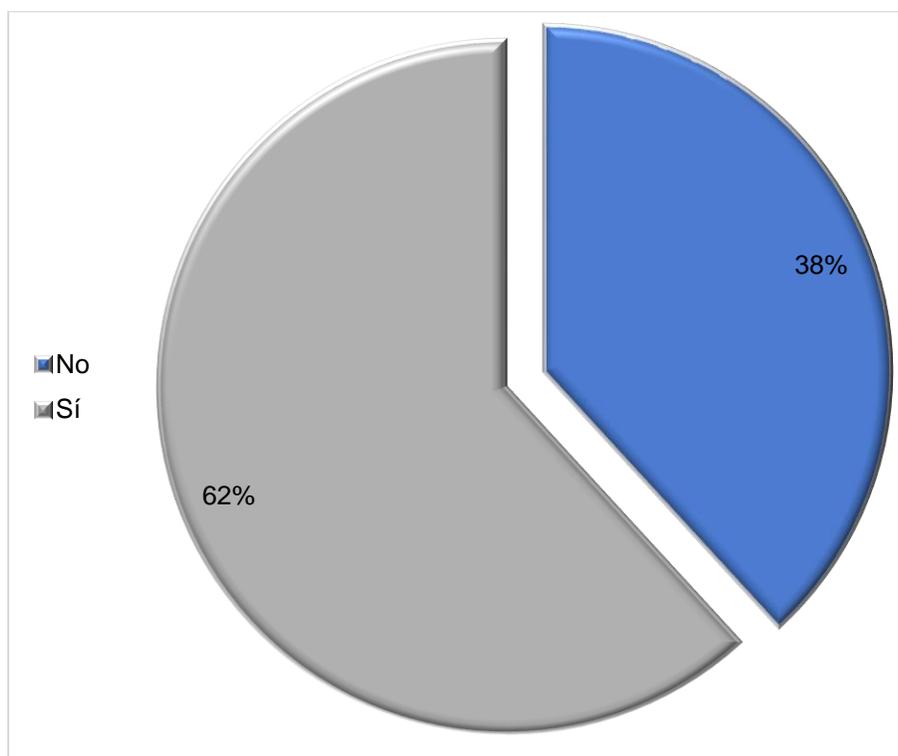


Fuente: Elaboración propia (2021).

El 54% de los entrevistados indican que si han participado en un proceso de actualización de puestos de trabajo, la información que han proporcionado ayuda a que se conozca de manera exacta su labor diaria en sus puestos de trabajo, esto a su vez genera que no haya confusión en la ejecución de las tareas diarias. El 46% indica que no ha participado en un proceso de actualización de puestos de trabajo, debido a que las actividades realizadas en día laboral se mantienen, son las mismas desde que han ocupado el puesto de trabajo.

Figura 7

Se informa en el proceso de reclutamiento y selección sobre las actividades del puesto

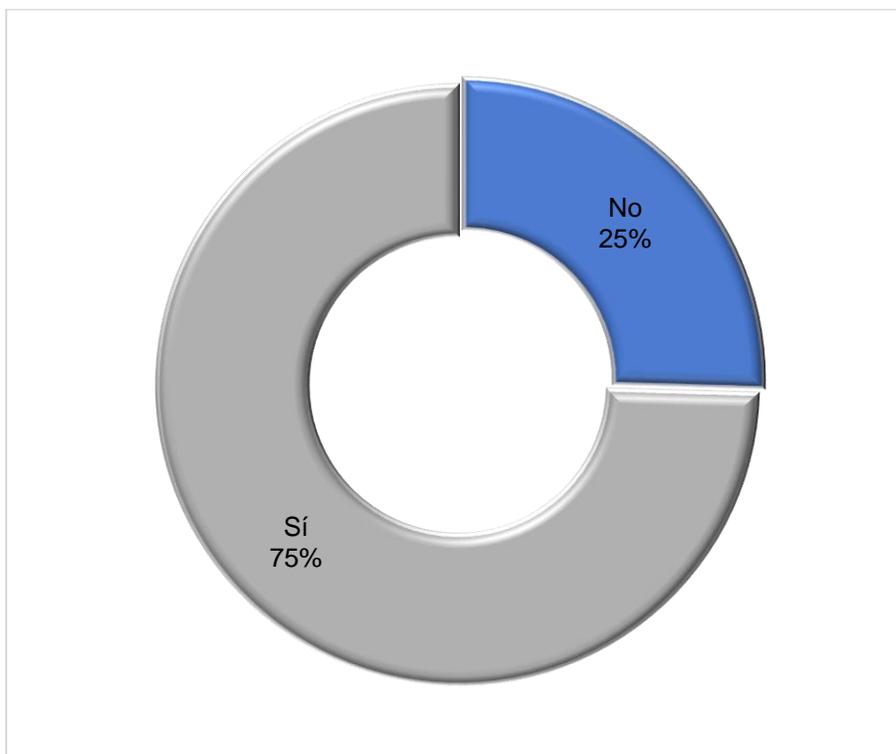


Fuente: Elaboración propia (2021).

El 38% de los colaboradores indican que en el proceso de reclutamiento y selección no se les informó de las actividades correspondientes al puesto de trabajo al que se postularon y estas las fueron descubriendo hasta que las realizaron en la labor diaria, esto provoca que se realicen actividades que no son parte de su puesto de trabajo, generando tiempo de ocio. El 62% indica que si les fueron informadas desde que iniciaron a trabajar han realizado las que aparecen en el documento proporcionado, estos colaboradores tienen ventaja ante los que no conocen.

Figura 8

En el proceso de reclutamiento y selección de personal se le informa sobre las herramientas o equipo que utilizará en su puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2021).

En el proceso de reclutamiento y selección de personal al 25% de los entrevistados no se les informó sobre las herramientas o equipo de trabajo necesario en su puesto de trabajo, por lo que copian las actividades que el compañero de trabajo realiza, esto crea una desventaja en la atención ya que no se posee una confirmación que el trabajo efectúa sea el correcto y a su vez existe duplicidad de funciones. El 75% indica que, si le fue explicado, esto ayuda a que no exista duplicidad de funciones en sus puestos y que el trabajo realizado sea de manera correcta y efectiva sin generar confusión en el puesto de trabajo.

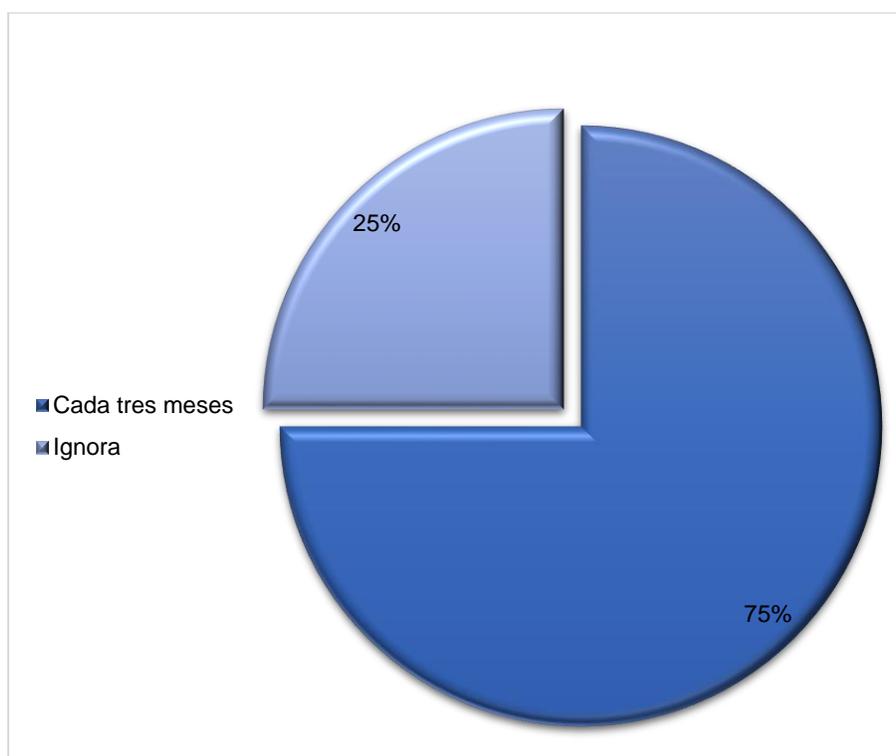
4.2 Cuestionario al departamento de recursos humanos

Se desarrolló una entrevista al personal encargado de ejecutar los procesos correspondientes al área de recursos humanos en la Dirección Administrativa Municipal

Y De Recursos Humanos, el cual posee 4 colaboradores, esto es para conocer la importancia que ellos le prestan al descriptor de puestos y cómo este es utilizado en el proceso de reclutamiento y selección de personal. A continuación, se presenta los resultados obtenidos por parte de los encargados de ejecutar el proceso:

Figura 9

¿Con que frecuencia actualizan los descriptores de puestos?

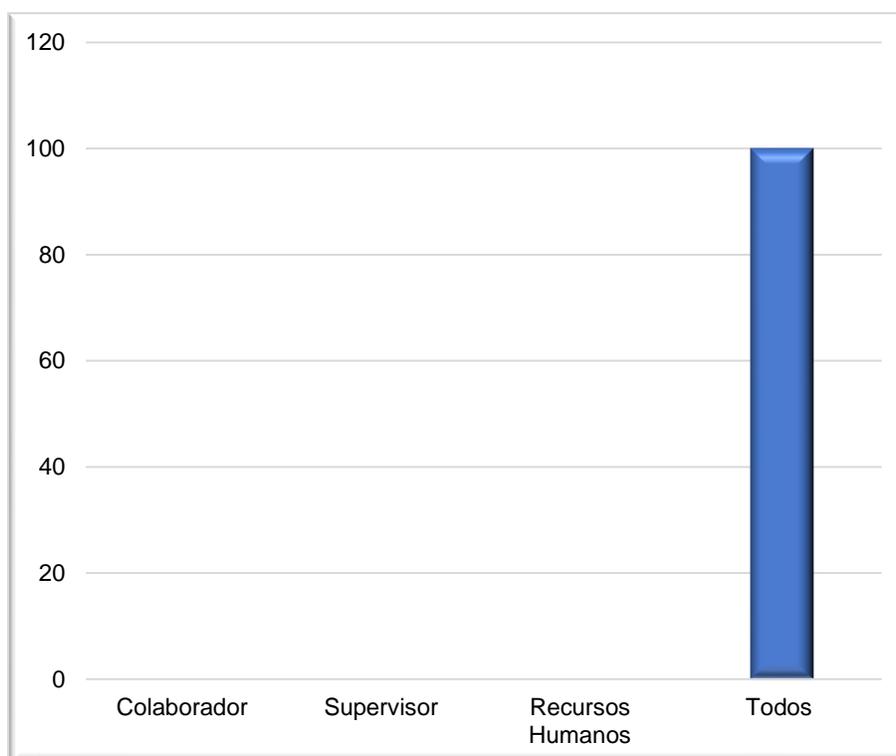


Fuente: Elaboración propia (2021).

El 75% de los colaboradores indica que los descriptores son actualizados cada 3 meses, debido a que existen puestos en los cuales se agregan actividades nuevas y es de importancia registrarlas en el documento, cabe resaltar que este nuevo tiempo surge de la planificación del nuevo director de recursos humanos, el 25% ignora si se realiza la actualización, esta persona es de nuevo ingreso por lo que respalda la problemática del proceso de reclutamiento y selección, que no se informa al colaborador sobre las diferentes actividades correspondiente a su puesto de trabajo.

Figura 10

Puestos de trabajo que intervienen en la actualización de descriptores

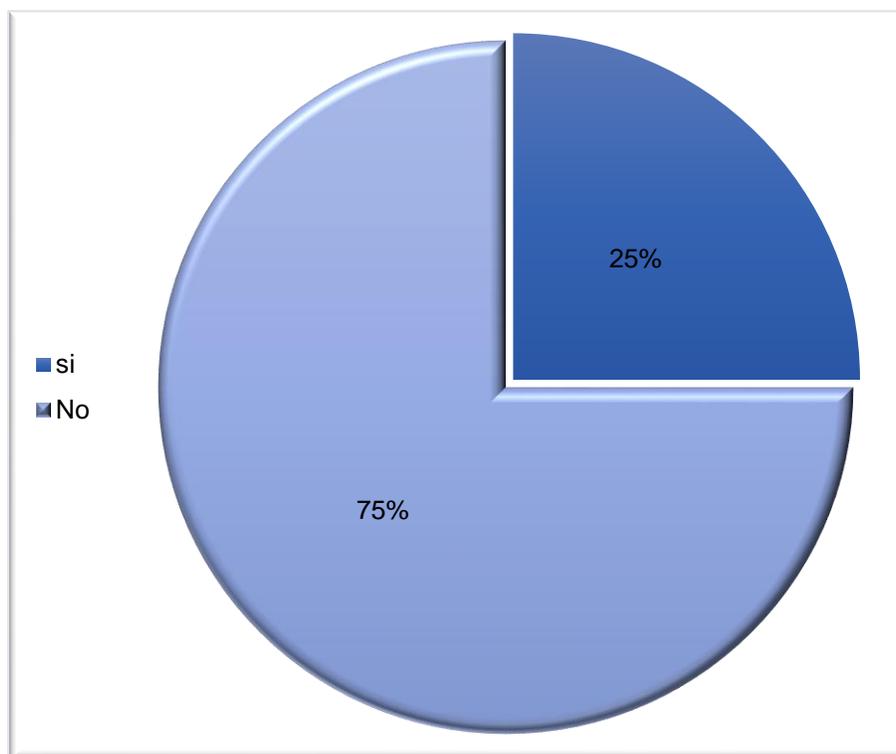


Fuente: Elaboración propia (2021).

El personal que ejecuta el proceso de la actualización de descriptores de puesto de la Dirección Administrativa Municipal Y De Recursos Humanos indica, que el proceso de actualización de puestos de trabajo, no lo debe de realizar solo el colaborador o supervisor o la misma dirección, debido a que no se obtendrán una información clara de las diferentes atribuciones del puesto, concuerdan con que esta es una actividad en la que deben de intervenir tres partes, el colaborador que desempeña la actividad, el jefe inmediato que verifica el correcto cumplimiento y la Dirección de Recursos Humanos que ingresa toda la información obtenida durante el proceso.

Figura 11

Existencia de formularios de cotejo entre el descriptor de puestos y los documentos del candidato

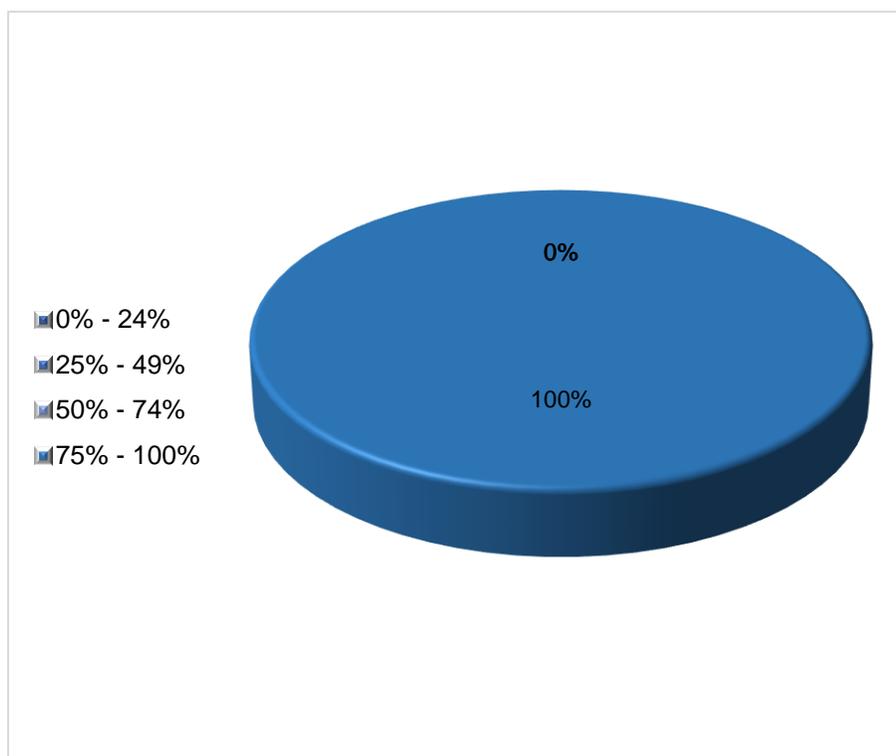


Fuente: Elaboración propia (2021).

El 75% de los entrevistados indican que no poseen un formato en el cual se realice un cotejo de los datos recopilados en el currículum vitae, la entrevista con el candidato y el descriptor de puestos, la carencia de este no permite confirmar que el candidato cumpla con el perfil y las competencias necesarias para el desempeño del puesto de trabajo. El 25% manifiesta que si existe un formato pero el cual no se ha actualizado.

Figura 12

Influencia del descriptor de puestos de trabajo sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal



Fuente: Elaboración propia (2021).

Para el total de los entrevistados, el descriptor de puestos influye en un 100% en el proceso de reclutamiento y selección, ya que por medio de este se conoce el perfil de los candidatos para contratar al que cumple con la mayoría de los requisitos. Este proporciona una guía para realizar un proceso correcto el cual proveerá un recurso humano eficiente y eficaz en las actividades laborales diarias.

4.3 Discusión de resultados

Cuando un colaborador inicia su relación laboral en la institución debe conocer las atribuciones correspondiente del puesto de trabajo para el que fue contratado, ya que deberá realizar desde su primer día todas estas, así comenzara a aplicar sus destrezas y habilidades las cuales sobresalieron en el proceso de reclutamiento y selección,

confirmando que la decisión tomada fue la idónea y que el capital humano traerá beneficios a la empresa, Bohlader & Snell (2008), indican los descriptores de puestos tienen beneficios en dos vías, para el empleado orientándolo sobre las actividades inherentes a su puesto de trabajo, y para el patrono como una base que orienta sobre los requisitos del puesto como la capacidad intelectual, las destrezas y habilidades necesarias, por lo tanto el colaborador debe de conocer su descriptor de puestos para realizar correctamente cada atribución y así garantizar la municipalidad brinde un buen servicio al vecino.

Por lo anterior en el presente trabajo profesional de graduación se presenta una propuesta de actualización de puestos de trabajo de direcciones administrativas de una municipalidad, derivado a que el manual de puestos y funciones que posee la unidad de análisis no ha sido actualizado desde el año 2017 y se identifican que existen puestos de trabajo que realizan la misma actividad y que por cambios en el trabajo diario se crearon actividades nuevas. Los puestos han sufridos cambios en las actividades asignadas, y no son plasmadas en el documento, Dessler (2009) indica que el análisis de puestos determina las obligaciones de estos y enlista las tareas de los mismo, algo que no se ha realizado en la municipalidad. Los colaboradores deben conocer las diferentes atribuciones o actividades que pertenecen a su puesto de trabajo, y así evitar la duplicidad de las mismas, esto orienta al jefe inmediato para realizar una correcta evaluación del trabajo realizado por el colaborador y buscar puntos de mejora, promover al colaborador o tomarlo en cuenta para mejoras salariales.

Los colaboradores de la unidad de análisis indicaron que se agregan nuevas actividades a su puesto de trabajo las cuales no están registrada, en el manual actual puestos y funciones, esto debilita la atención que se debe de brindar al vecino del municipio ya que los trabajadores solo ejecutan las funciones básicas del puesto. Para Chiavenato (2007), los descriptores de puestos permiten enumerar las tareas, responsabilidades y actividades que un trabajador realiza y esto permite distinguirlo de los demás puestos en su área de trabajo.

El área de recursos humanos debe de recabar la información de todas las actividades que realizan los colaboradores, y programar la actualización de los descriptores ya que estos serán la guía para que el colaborador desarrolle su trabajo diario, la programación de esta actividad debe de ser realizado con la intervención del colaborador, el jefe inmediato y el área de recursos humanos, para Gómez, Balkin & Cardy (2005) este es un proceso sistemático es decir se llevan pasos para lograr el objetivo de actualizar el puesto. Se deben de identificar todas las tareas que realizan, las herramientas que debe de utilizar y obligaciones que asumirán en su puesto de trabajo.

Con descriptores de puestos actualizados se optimizan los procesos relacionados al área de Recursos Humanos, iniciando con el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que estos sirven para realizar una correcta evaluación de los postulantes a las plazas de trabajo que ofrece la organización y permite que se fortalezca la inducción específica para el puesto de trabajo, presentado el documento formal del descriptor de puesto, el nuevo empleado lo debe de analizar y comprende las responsabilidades que está adquiriendo, esto evitará que el trabajador inicie sus labores sin conocimiento previo del trabajo y si se genera alguna duda o inquietud se le pueda resolver de manera pronta.

El descriptor de puestos de trabajo es utilizado en el departamento de recursos humanos para desarrollar un proceso exitoso de reclutamiento y selección de personal, dotando de candidatos que cumplan las habilidades, destrezas y conocimientos específicos para el puesto de trabajo, se sugiere aplicar un formato de cotejo de datos, para respaldar la decisión basado en el currículum vitae y el descriptor de puestos.

Por lo anterior la propuesta de actualización de descriptores de puestos se desarrolló bajo un modelo clásico o tradicional de descriptores de puestos, el cual está integrado por cinco secciones, la primera se informará sobre los datos generales del puesto, la segunda sobre el propósito y objetivo del puesto, en el tercer bloque se enlistarán las actividades que debe de realizar el puesto de trabajo, en la cuarta sección se agrega la información del perfil idóneo del candidato a postularse al puesto es decir las especificaciones de la persona y en el quinto bloque las responsabilidades. Los puestos

de trabajo actualizados no son todos los que aparecen en el organigrama según el anexo 5, por la limitante indicada en el punto 3.1 del trabajo profesional de graduación.

Adicional se desarrolló una guía de reclutamiento y selección de personal, la cual tiene como base utilizar los descriptores de puestos como punto inicial para el proceso de reclutamiento y selección del personal específico para los puestos en las direcciones administrativas, y así garantizar que el candidato cumpla con el perfil solicitado.

CONCLUSIONES

1. Se evidencia que algunos de los colaboradores que pertenecen a las direcciones administrativas de la municipalidad no conocen su descriptor de puesto de trabajo, por lo cual no realizan las actividades que les corresponde según su cargo. Esto genera la duplicidad de funciones de trabajo, crea tiempo de ocio y causa el incremento de atribuciones a los puestos, las cuales no aparecen registradas en el formato correspondiente.
2. Se analiza el manual actual de Puestos y Funciones, el cual no cuenta con el registro de todas las actividades actuales que realizan los colaboradores de las unidades y direcciones de la municipalidad en sus puestos de trabajo.
3. Se evidencia el incremento de funciones en los puestos de trabajo de las direcciones y unidades administrativas de la municipalidad, las cuales no poseen un registro para agregarlas al formato, por lo que los colaboradores la realizan por inercia sin poseer un respaldo por escrito de estas y de los instrumentos de trabajo que deben de utilizar.
4. Se demuestra que la dirección de Recursos Humanos no utiliza el descriptor de puestos de trabajo como documento base para el proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo que no se realiza una correlación entre los requisitos del puesto, las habilidades y destrezas que posee el candidato.

RECOMENDACIONES

1. Realizar reuniones por lo menos una vez al año entre el departamento de Recursos Humanos, los colaboradores y directores de las direcciones administrativas de la Municipalidad, para presentar el descriptor de puestos de la plaza y actualizarlo según las necesidades de cada puesto de trabajo, esto ayudará a que el colaborador conozca las atribuciones correspondientes a su cargo y mejore el desempeño.
2. Programar reuniones periódicamente para evaluar el manual de descriptores de puestos propuesto en el presente trabajo de graduación y compararlo con las actividades diarias que realizan los colaboradores, esto para realizar una planeación adecuada del proceso de actualización.
3. Llevar una bitácora de las actividades y procesos que se desarrollan en cada puesto de trabajo y las herramientas que se utilizan, esto ayudará a realizar una actualización de descriptores de una manera más eficiente y certera. Además de llevar un adecuado control e historial de cada cambio realizado.
4. Implementar la guía de reclutamiento y selección de personal establecida en el presente trabajo de graduación, ya que esta tiene como base el uso del descriptor de puestos para desarrollar el proceso y seleccionar el candidato que cumpla con los requerimientos específicos de la vacante.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Ediciones Granica S. A.
- Bohlader G. y Snell S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México. Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de la organización*. McGraw-Hill Interamericana Editores S. A. de C. V.
- Dessler G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México. Pearson Educación, México.
- Dessler G. & Varela J.R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Enfoque latinoamericano. Pearson Educación, México.
- Gómez L. R., Balkin D. B. & Cardy R. L. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Educación S. A. Madrid.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. Pearson Educación, México.
- Mondy R. W.. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación, México.
- Padilla L., R. A. (2013). *Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puestos de una empresa de giro metal- mecánica*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma De Nuevo León.
- Varela J. R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, Salarios y prestaciones*. Pearson Educación, México.

Vallejo, L. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Werther, W.B. & Davis K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de la empresa*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.

E-GRAFÍA

Benitez, Y. F. D. (2021). *Tesis: Elaboración de un análisis y descripción de puestos para el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí. Estudio de caso.* Obtenido de <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/7421>

Castro, C. N. (2020). *Tesis: Propuesta de análisis y descripción de puestos de trabajo para una empresa paraguaya en expansión*”. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/17630/Castro%2C%20N.%20C.%20%282020%29.%20Propuesta%20de%20an%C3%A1lisis%20y%20descripci%C3%B3n%20de%20puestos%20de%20trabajo%20para%20una%20empresa%20paraguaya%20en%20expansi%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Instituto Nacional de Estadística (2018). *XII Censo Nacional de Población y VII Vivienda.* Obtenido de <http://redatam.censopoblacion.gt/bingtm/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CPVG T2018&lang=esp>

González A. M. E. (2018). *Tesis: Propuesta de un manual de perfiles y descriptores de puestos para el departamento de toxicología de la Facultad De Ciencias Químicas Y Farmacia De La Universidad De San Carlos De Guatemala, con enfoque hacia el riesgo ocupacional.* Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_4142.pdf

Higueros López, E. G. (2017). *Tesis: Propuesta de un manual de descripción y perfil de puestos de trabajo para una empresa farmacéutica, en el municipio de Mixco, Guatemala.* Obtenido de http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_4131.pdf

López G. M. C. (2018). *Tesis: Guía para el reclutamiento y selección de personal para la Microempresa*”. Obtenido de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_4181.pdf

Rivera R. A.L. (2017). *Tesis: Análisis y descripción de cargos en la Pyme Mendieta Comercial en el año 2016.* Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/5206/1/18147.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario dirigido a colaboradores

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Postgrados
 Maestría en Administración de Recursos Humanos



Fecha:

CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTO DE PUESTO COLABORADORES

El presente cuestionario tiene como objetivo ampliar el conocimiento que posee el colaborador sobre su descriptor de puesto de trabajo, las atribuciones que desempeña en el mismo y la forma en que se le notificaron las misma en proceso de reclutamiento y selección y en al inicio de su relación laboral con la organización.

Instrucciones: a continuación, se le presentan una serie de preguntas las cuales debe de contestar de manera sincera.

1. DATOS GENERALES

Departamento:

Unidad de trabajo:

Nombre del puesto:

¿Conoce su descriptor de puesto?

Si

No

Comentario / Observación:

¿Conoce todas las atribuciones correspondientes a su puesto de trabajo?				
Si			No	
Comentario / Observación:				
¿Cómo le fueron notificadas sus atribuciones de trabajo?				
Por escrito De manera oral Las fue descubriendo en el transcurso de su trabajo diario Combinación de maneras				
Comentario / Observación				
¿Desde que se encuentra en su puesto de trabajo se han agregado nuevas actividades a su puesto de trabajo?				
Si			No	
Comentario / Observación				
¿Con qué frecuencia le informan sobre los cambios en sus actividades laborales diarias?				
¿Ha participado de alguna actualización de puestos de trabajo?				
Si			No	
Comentario / Observación				

¿Con qué frecuencia realizan cambios en las actividades que realiza en su puesto de trabajo?				
¿En el proceso de reclutamiento y selección se le informó sobre las actividades que se realizan en el puesto de trabajo?				
Si			No	
Comentario / Observación				
¿En el proceso de reclutamiento y selección se le informó sobre las herramientas necesarias en el puesto de trabajo?				
Si			No	
Comentario / Observación				

ANEXO 2: Cuestionario dirigido a la dirección de recursos Humanos

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Postgrados
 Maestría en Administración de Recursos Humanos



Fecha:

CUESTIONARIO ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El presente bloque de preguntas tiene como objetivo establecer el grado de coordinación existente entre los descriptores de puestos y el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Instrucciones: a continuación, se le presentan una serie de preguntas las cuales debe de contestar de manera sincera.

1. DATOS GENERALES

Departamento:

Unidad de trabajo:

Nombre del puesto:

¿Tienen un proceso establecido para reclutamiento y selección de personal?

Si			No	
----	--	--	----	--

Comentario / Observación

¿En qué porcentaje influye el descriptor de puesto en el proceso de reclutamiento y selección de personal?

0% - 24%

25% - 49%

50% - 74%

75% - 100%

¿Tienen un formato de cotejo de datos para la entrevista del candidato con los requisitos del perfil de puestos?				
Si			No	
Comentario / Observación				
¿Con qué frecuencia actualizan los descriptores de puestos?				
¿En las actualizaciones de los descriptores de puestos se involucra solo colaborador?				
Si			No	
Comentario / Observación				
¿En las actualizaciones de los descriptores de puestos se involucra solo al supervisor?				
Si			No	
Comentario / Observación				
¿En las actualizaciones de los descriptores de puestos se involucra al colaborador, supervisor y recursos humanos?				
Si			No	
Comentario / Observación				

ANEXO 3: Cuestionario para recopilación de Información de puestos de trabajo

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Postgrados
 Maestría en Administración de Recursos Humanos



Fecha:

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTO

1. DATOS GENERALES

Departamento:

Unidad de trabajo:

Nombre del puesto:

Puesto al que reporta:

Puestos que le reportan:

2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Describe las tareas principales:

Describe las tareas secundarias:

¿Qué responsabilidades posee su cargo e importancia de cada uno de ellas?

Ambiente de trabajo:

Relaciones internas:

Relaciones externas:

3. PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad:

Conocimientos especiales:

¿Qué equipo o maquinaria maneja?

Idiomas:

Experiencia laboral:

Mínimo de años de experiencia:

Aptitudes necesarias:

4. COMENTARIOS

Anexo 4: Correo de solicitud de manual para Revisión documental



→ Destinatarios

----- Forwarded message -----

De: **Amarilis Cushun** <amycushun16@gmail.com>
Date: mar, 8 jun 2021 a las 18:00
Subject: Re: pagina de la municipalidad
To: Municipalidad de San José Pinula <r.r.h.munisanjose@gmail.com>
Cc: Nancy Gabriela Argueta Porres <argueta2989@gmail.com>

Buen día

Por medio de la presente solicito su apoyo en relación a dos proyectos que se iniciaron en abril 2020, que pertenecen a la Escuela de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, específicamente de la Maestría de Recursos Humanos, los proyectos establecidos con la Gerente de Recursos Humanos son los siguientes:

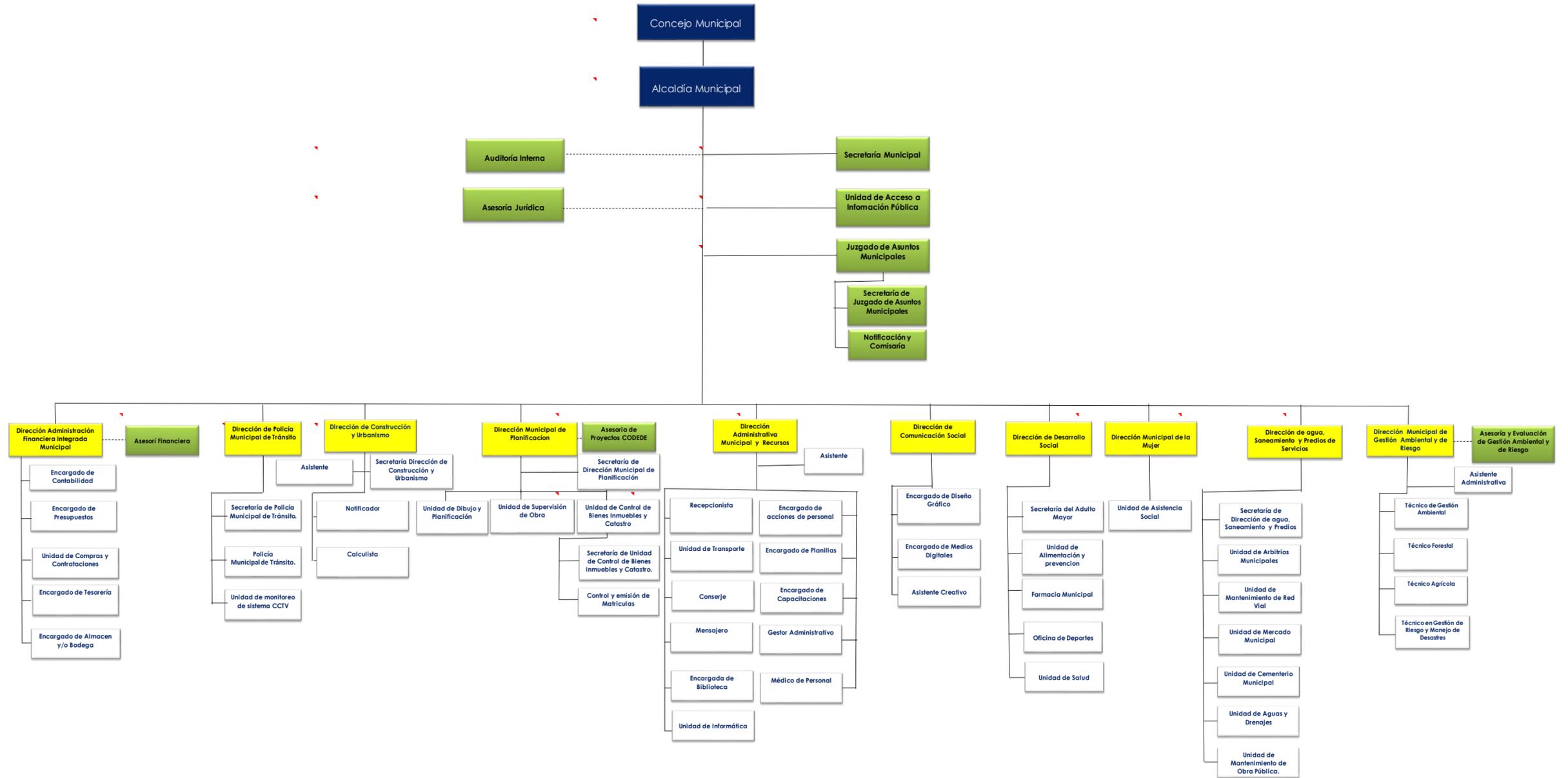
- **Descriptor de Puestos para las área administrativas autorizadas por la dirección de Recursos Humanos**

Por lo anterior se solicita su autorización para iniciar con la recolección de información la cual se realizará en dos etapas, la primera se realizará una encuesta al personal de la municipalidad involucrado en estos temas, por lo que requerimos de una fecha para poderla ejecutar, con la información obtenida se iniciará a plantear estrategias para el desarrollo del trabajo una de las cuales es el traslado de una segunda encuesta. Adicional solicito sea proporcionado el **Manual de Puestos y Funciones actual** que poseen, esto para realizar el analisis correspondiente a los puestos de trabajo.

Se adjunta el acta brindada por el consejo municipal en donde se aprobó dicho proyecto y carta con firmas de las personas involucradas.

Agradezco la atención y respuesta.

ORGANIGRAMA DE LA MNUNICIPALIDAD



Fuente: Organigrama proporcionado por la Dirección Administrativa Municipal Y De Recursos Humanos (2021).

ANEXO 6

**Manual de Puestos y
Funciones de Direcciones**

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene una recopilación de información de puestos de trabajo del área administrativa de una municipalidad del departamento de Guatemala, se realiza la propuesta del mismo en un modelo clásico tradicional en los cuales se informa sobre las actividades, funciones, responsabilidades correspondientes a sus puestos de trabajo. El descriptor de puesto de trabajo es una herramienta que apoyará a la dirección de recursos humanos a optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, dotando a la institución de personal que cumpla con todos requisitos del puesto de trabajo. La finalidad del manual es apoyar a la dirección de recursos humanos, brindando información de las actividades de cada puesto de trabajo de las direcciones administrativas, y así eliminar la duplicidad de actividades en los puestos de trabajo.

JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL

Surge de la necesidad de actualizar los puestos de trabajo de direcciones administrativas de la municipalidad, debido a que no se cuenta con una actualización reciente del documento esto generaba duplicidad de funciones en algunos puestos de trabajo. En el documento se describen las diferentes actividades de las direcciones autorizadas, esto apoya el desempeño del colaborador y al proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que se tienen directrices idóneas para el candidato y así optimizar este proceso.

OBJETIVOS DEL MANUAL

GENERAL

Guiar al departamento, las direcciones y al colaborador, con relación a las actividades, conocimientos, tramo de control del colaborador y así optimizar el trabajo que realizan en el puesto asignado.

ESPECÍFICOS

- Definir la estructura orgánica formal de la Municipalidad que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Identificar el perfil de los puestos de trabajo.
- Asignar correctamente cada atribución en los puestos de trabajo.
- Brindar al colaborador claridad para el desempeño de las funciones correspondientes a su puesto de trabajo.
- Optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo.

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

El presente documento debe de ser actualizado por el personal de recursos humanos, el jefe de la dirección y el colaborador del puesto de trabajo, esto es una gestión necesaria, debido al cambio constante de la tecnología, el ambiente social y políticas que dirigen al país. Es recomendable realizar la actualización por lo menos una vez año.

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA MUNICIPAL Y DE RECURSOS HUMANOS

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Director Administrativo Municipal Y De Recursos Humanos
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección Administrativa Municipal y Recursos Humanos
Le reporta a:	Alcalde Municipal
Le reportan:	Puestos de trabajo pertenecientes a la dirección
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Fomentar en el personal municipal el bienestar laboral y social, con la finalidad de lograr un mejor desempeño de sus funciones para el beneficio de la comunidad.

3. Funciones del puesto

- Desarrollar la planificación y ejecución de los diferentes procesos de la dirección de recursos humanos.
- Elaboración de los manuales administrativos, descriptores de puesto y Reglamentos de régimen laboral.

- Manejo de la nómina de pago del personal municipal, la cual una vez elaborada la trasladará al departamento de Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, para los efectos de pago.
- Orientar y participar en los procesos de provisión de candidatos que cumplan con los requisitos establecidos en los descriptores de puestos para integrarlos al capital humano de la municipalidad.
- Establecer y mantener un registro de todo el personal presupuestado o por contrato que laboren para la municipalidad.
- Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para el personal municipal.
- Desarrollar planes de acción para optimizar los puntos vulnerables encontrados en el DNC, con el propósito de fortalecer la carrera administrativa del empleado municipal
- Llevar el proceso de contratación de los trabajadores municipales.
- Proporcionar copia de los contratos y/o nombramientos a la Contraloría General de Cuentas cuando éstos le sean requeridos.
- Control del calendario de vacaciones.
- Supervisión y verificación del manejo y elaboración de la nómina y recibos del IGSS, la cual una vez elaborada la trasladará al departamento de Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, para los efectos de pago.
- Supervisión y verificación del manejo y elaboración de nómina y recibos del Plan de Prestaciones del Empleado Municipal, la cual una vez elaborada la trasladará al departamento de Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, para los efectos de pago.
- Verificar el cálculo de liquidaciones y descuentos por la Dirección correspondiente.
- Verificar el cálculo y descuento del ISR cuando corresponda.

- Supervisar las labores de los trabajadores municipales velando por el cumplimiento de las funciones y tareas específicas emanadas por el Alcalde y el Concejo Municipal, pudiendo solicitar los informes que estime necesarios a cada dirección para evaluar el desempeño de cada trabajador.
- Informar al Alcalde Municipal y en dado caso al Concejo Municipal sobre el funcionamiento de la estructura orgánica y funcional de la municipalidad y presentar las medidas correctivas que estime conveniente para la buena marcha de la administración municipal.
- Tramitar ante el Alcalde, o ante el Concejo Municipal los expedientes y/o resoluciones de nombramientos, ascensos, traslados y permutas de los trabajadores municipales.
- Someter a consideración para la aprobación del Alcalde Municipal o del Concejo Municipal según el caso, la documentación relativa a los movimientos de personal citados en el inciso anterior y la relacionada con la aplicación de medidas y acciones disciplinarias y de despido
- Presentar al Alcalde Municipal los proyectos de normas, medidas disciplinarias, procedimientos administrativos u otros que considere pertinentes, para la correcta aplicación del presente Reglamento.
- Presentar al Alcalde Municipal para su aprobación, propuestas de planes de clasificación de puestos y administración de salarios.
- Promover el bienestar social de los trabajadores, cooperando en la solución de sus problemas personales y laborales.
- Incentivar y motivar al personal de la Municipalidad, para que cooperen en la solución de la problemática municipal.

4. Especificación del puesto

Educación	
Licenciatura en administración de empresas o carrera afín	
Conocimientos especiales	
Administración De Empresas y supervisión de personal, aplicación de la legislación laboral, Liderazgo, conocimientos de herramientas administrativas y elaboración de manuales administrativos, manejo de paquetes de computación.	
Género	Edad
Indistinto	30 a 50 años
Experiencia	
2 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Fluidez verbal • Ordenada • Habilidad de negociación, análisis, toma de decisiones • Proactiva y dinámica • Coordinación y supervisión • Manejo de personal • Organizado • Honrado • Ética profesional • Valores morales y éticos comprometidos con la institución 	

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Vecinos del municipio, entidades públicas y privadas relacionadas con su trabajo.
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
Personal municipal perteneciente a la dirección

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado De Capacitación
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección Administrativa Municipal y Recursos Humanos
Le reporta a:	Director Administrativo Municipal y de Recursos Humanos
Le reportan:	Ninguno
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Apoyar a la Dirección Administrativa Municipal y de Recursos Humanos en las diferentes gestiones y procesos relacionados al personal municipal.

3. Funciones del puesto

- Llevar el control ordenado de las vacaciones de los trabajadores municipales.
- Revisar formatos de permisos diarios.
- Participar en la comisión de manuales administrativos y su elaboración.
- Realizar reportes mensuales de COVID-19, en establecimientos municipales y en las instalaciones del Palacio Municipal.
- Redactar oficios para notificar asuntos específicos a directores.

- Realizar calendario de cumpleaños del mes.
- Apoyo en actividades municipales.
- Brindar un servicio eficiente al vecino, facilitando la gestión de tramites, consultas y reclamos.

4. Especificación del puesto

Educación	
Licenciatura en administración de empresas o carrera afín	
Conocimientos especiales	
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de personal • Elaboración de plan de capacitación • Elaboración de manuales administrativos 	
Género	Edad
Indistinto	Mayor de edad
Experiencia	
1 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Fluidez verbal • Ordenada • Excelente redacción y análisis • Proactiva y dinámica • Organizado 	

- Honrado
- Ética profesional
- Buenas relaciones interpersonales
- Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Vecinos del municipio, entidades públicas y privadas relacionadas con su trabajo.
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
Ninguno

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado De Planillas
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección Administrativa Municipal y Recursos Humanos
Le reporta a:	Director Administrativo Municipal y de Recursos Humanos
Le reportan:	Todo el personal municipal
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Elaborar la planilla para llevar un control del pago del personal municipal.

3. Funciones del puesto

- Elaboración de planilla quincenal
- Cálculo de plan de prestaciones
- Pago de salarios del personal municipal
- Pago de IGSS
- Pago de bonos
- Completar expedientes

- Manejo de base de datos
- Inscripción de plan de prestaciones
- Acuerdos de vacaciones
- Informes
- Archivo
- Control de personal
- Reportes de llamadas de atención
- Comisiones de eventos
- Velar por el cumplimiento de uniformes y horarios labores.

4. Especificación del puesto

Educación	
Tercer año de Licenciatura Contador Público y Auditor	
Conocimientos especiales	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis e interpretación de documentos e información relacionada a la planilla de la Municipalidad. • Conocimientos del Código Municipal, Leyes y Reglamentos laborales de Guatemala. 	
Género	Edad
Indistinto	Mayor de edad
Experiencia	

2 año de experiencia en puesto similar.

Habilidades / Destrezas

- Fluidez verbal
- Ordenada
- Excelente redacción y análisis
- Organizado
- Honrado
- Ética profesional
- Buenas relaciones interpersonales
- Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas

Con todo el personal municipal

Relaciones externas

Entidades públicas y privadas relacionadas con su trabajo.

Información confidencial

Si

Dinero / valores

Si

Supervisión

Ninguno

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado De Acciones Del Personal
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección Administrativa Municipal y Recursos Humanos
Le reporta a:	Directora Administrativa Municipal y de Recursos Humanos
Le reportan:	Todo el personal municipal
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Apoyar en las diferentes gestiones de la Dirección Administrativa Municipal y Recursos Humanos.

3. Funciones del puesto

- Contrataciones
- Control de expedientes
- Rescindir contratos
- Informar de cambios dentro de la Municipalidad
- Redacción de carta de ingresos
- Redacción de llamadas de atención

- Rectificar cartas
- Velar por el cumplimiento del reglamento interno de la Municipalidad.

4. Especificación del puesto

Educación	
Estudios universitarios en Administración de Empresas o carrera a fin	
Conocimientos especiales	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos del Código Municipal, Leyes y Reglamentos laborales de Guatemala. • Manejo de sistema SICOIN, portal Contraloría General de Cuentas CGC, Registro General De Adquisiciones Del Estado -RGAE- 	
Género	Edad
Indistinto	25 a 40 años
Experiencia	
2 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Fluidez verbal • Ordenada • Excelente redacción y análisis • Organizado • Honrado • Ética profesional • Buenas relaciones interpersonales • Valores morales y éticos comprometidos con la institución 	

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Entidades públicas y privadas relacionadas con su trabajo.
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
Ninguno

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Recepcionista
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección Administrativa Municipal y Recursos Humanos
Le reporta a:	Directora Administrativa Municipal y de Recursos Humanos
Le reportan:	Ninguno
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Ser el enlace inicial entre la institución municipal y los vecinos que se acercan a las instalaciones a realizar solicitudes o trámites administrativos.

3. Funciones del puesto

- Atender y brindar información a los vecinos
- Orientar a visitantes de las distintas direcciones
- Atender y trasladar las llamadas telefónicas a las diferentes direcciones
- Recibir correspondencia
- Redactar solicitudes varias de los vecinos, cuando se requiera.

- Entregar, mediante conocimiento, los diferentes expedientes a donde corresponda.
- Otras funciones que sean asignadas de acuerdo a las necesidades de la Municipalidad o por sus superiores.

4. Especificación del puesto

Educación	
Secretaria oficinista o bilingüe	
Conocimientos especiales	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • 	
Género	Edad
Indistinto	20 a 40 años
Experiencia	
1 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Ordenada • Excelente redacción y análisis • Amable • Responsable • Ética profesional • Buenas relaciones interpersonales • Valores morales y éticos comprometidos con la institución 	

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Entidades públicas y privadas relacionadas con su trabajo.
Información confidencial
No
Dinero / valores
No
Supervisión
Ninguno

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Conserje
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección Administrativa Municipal y Recursos Humanos
Le reporta a:	Directora Administrativa Municipal y de Recursos Humanos
Le reportan:	Ninguno
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Velar por el aseo e higiene del edificio Municipal.

3. Funciones del puesto

- Limpieza de las instalaciones de la Municipalidad
- Sanitización de las oficinas del edificio municipal
- Informar a la Gerencia Administrativa Municipal de cualquier problema relacionado con el uso de las instalaciones de la Municipalidad y de los servicios básicos de limpieza.
- Atender al a las personas que utilizan las instalaciones de la Municipalidad con cortesía y responsabilidad debidas.

- Limpieza de los sanitarios
- Ofrecer con cortesía café, té o agua pura a las personas visitantes de la Municipalidad.
- Otras inherentes al cargo.
- Cuidar los insumos entregados para el aseo de las instalaciones, para que estos sean utilizados adecuadamente y no sufran deterioro o pérdidas.

4. Especificación del puesto

Educación	
Tercero Básico	
Conocimientos especiales	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Uso adecuado de materiales de limpieza 	
Género	Edad
Indistinto	20 a 50 años
Experiencia	
1 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenada • Amable • Responsable • Trabajo en equipo 	

- Respetuoso
- Ética profesional
- Buenas relaciones interpersonales
- Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Entidades públicas y privadas relacionadas con su trabajo.
Información confidencial
No
Dinero / valores
No
Supervisión
Ninguno

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Guardia de Seguridad
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección Administrativa Municipal y Recursos Humanos
Le reporta a:	Directora Administrativa Municipal y de Recursos Humanos
Le reportan:	Ninguno
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Velar la seguridad y el resguardo del Palacio Municipal o la oficina donde sea requerido su servicio.

3. Funciones del puesto

- Control de entrada y salida de vehículos de las instalaciones
- Control de horario de entrada y salida de empleados municipales
- Cuidar y vigilar las instalaciones de la municipalidad
- Mantener el alumbrado de la municipalidad durante la noche
- Dar inspecciones para que las oficinas estén debidamente cerradas durante la noche

- Controlar el ingreso de personas en horas no hábiles a la municipalidad
- Otras inherentes al cargo

4. Especificación del puesto

Educación	
Nivel primario	
Conocimientos especiales	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de armas de fuego 	
Género	Edad
Indistinto	18 a 50 años
Experiencia	
1 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenada • Amable • Responsable • Trabajo en equipo • Respetuoso • Ética profesional • Buenas relaciones interpersonales • Valores morales y éticos comprometidos con la institución 	

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
<ul style="list-style-type: none">• Entidades públicas y privadas relacionadas con su trabajo• Vecinos del municipio
Información confidencial
No
Dinero / valores
No
Supervisión
Ninguno

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Director De Administración Financiera Municipal
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección De Administración Financiera Integrada Municipal
Le reporta a:	Alcalde Municipal
Le reportan:	Puestos de trabajo pertenecientes a la dirección
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Encargado de la administración, control y rendición de los recursos financieros de la Municipalidad.

3. Funciones del puesto

- Proponer, en coordinación con la Dirección Municipal de Planificación, al Alcalde Municipal, la política presupuestaria y las normas para su formulación, coordinando y consolidando la formulación del proyecto de presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en lo que corresponde a las dependencias municipales.
- Rendir cuenta al Concejo Municipal, en su sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del Alcalde y que, a su juicio, no estén

basados en la Ley, lo que lo eximirá de toda responsabilidad con relación a esos pagos.

- Programar el flujo de ingresos y egresos con base a las prioridades y disponibilidades de la municipalidad, en concordancia con los requerimientos de sus dependencias municipales, responsables de la ejecución de programas y proyectos, así como efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto municipal, verificando previamente su legalidad.
- Llevar el registro de la ejecución presupuestaria y de la contabilidad de la municipalidad y preparar los informes analíticos correspondientes.
- Remitir a la Contraloría General de Cuentas, certificación del acta que documenta el corte de caja y arqueo de valores municipales, a más tardar cinco (5) días hábiles después de efectuadas esas operaciones.
- Evaluar cuatrimestralmente la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos del municipio y proponer las medidas que sean necesarias.
- Efectuar el cierre contable y liquidar anualmente el presupuesto de ingresos y gastos del municipio.
- Recaudar, administrar, controlar y fiscalizar los tributos y, en general, todas las demás rentas e ingresos que deba percibir la municipalidad, de conformidad con la Ley.
- Asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en temas o gestiones de administración financiera.
- Mantener una adecuada coordinación con los entes rectores de los sistemas de administración financiera y aplicar las normas y procedimientos que emanen de éstos.
- Elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes, en coordinación con el catastro municipal.

- Informar al Alcalde y a la Dirección Municipal de Planificación sobre los cambios de los objetos y sujetos de la tributación
- Administrar la deuda pública municipal
- Administrar la cuenta caja única, basándose en los instrumentos gerenciales, de la Cuenta Única del Tesoro Municipal.
- Elaborar y presentar la información financiera que por Ley le corresponde.
- Desempeñar cualquier otra función o atribución que le sea asignada por la Ley, por el Concejo o por el Alcalde Municipal en materia financiera.

4. Especificación del puesto

Educación	
Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas o carrera afín	
Conocimientos especiales	
En aspectos contables y de auditoría municipal y leyes municipales	
Género	Edad
Indistinto	30 a 50 años
Experiencia	
5 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Ordenada 	

- Habilidad de análisis, toma de decisiones
- Planeación, organización y control
- Manejo de personal
- Organizado
- Honrado
- Honesto
- Discreto
- Ética profesional
- Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Contraloría General de Cuentas de la Nación, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, vecinos del municipio
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
Personal municipal perteneciente a la dirección

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado de Contabilidad
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección De Administración Financiera Integrada Municipal
Le reporta a:	Director De Administración Financiera Municipal
Le reportan:	Encargado de inventario y fondo rotativo.
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Llevar el manejo de caja fiscal de ingresos y egresos, listado de ingresos y egresos detallados y resumen de conciliación de las diferentes cuentas bancarias de la Municipalidad. Elaborar las pólizas de diario, tanto de ingresos como egresos para emitir estados financieros.

3. Funciones del puesto

- Administrar la gestión financiera del registro de la ejecución, de conformidad con el sistema financiero y los lineamientos emitidos por la Dirección de Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas como órgano rector de la Contabilidad Integrada Gubernamental.
- Participar en la formulación de la política financiera, que elabore la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM).

- Aplicar la metodología contable y la periodicidad, estructura y características de los estados contables financieros a producir por los Gobiernos Locales, conforme a su naturaleza jurídica, características operativas y requerimientos de información, de acuerdo a las normas de Contabilidad Integrada Gubernamental.
- Aplicar el Plan de Cuentas y los clasificadores contables establecidos por la Dirección de Contabilidad del Estado, adecuados a la naturaleza jurídica, características operativas y requerimientos de información de los Gobiernos Locales.
- Dirigir, coordinar y controlar las labores de registro, validación y aprobación en el sistema la ejecución presupuestaria de gastos e ingresos.
- Dirigir, coordinar y controlar las labores de registro, validación y aprobación en el sistema de las operaciones de origen extrapresupuestario.
- Efectuar el análisis a los Estados Financieros y elaborar los informes para la toma de decisiones de la Autoridad Superior.
- Administrar el sistema contable, que permita conocer en tiempo real la gestión presupuestaria, de caja y patrimonial, así como los resultados operativo, económico y financiero de los Gobiernos Locales.
- Mantener actualizado el registro documental de los bienes durables de los Gobiernos Locales.
- Coordinar el envío mensual del reporte “Caja Municipal de Movimiento Diario” a la Contraloría General de Cuentas.
- Administrar el archivo de documentación financiera de los Gobiernos Locales.
- Participar en las operaciones de cierre presupuestario y contable.
- Realizar análisis e interpretación de los reportes y estados financieros para brindar información a nivel gerencial para la toma de decisiones.

- Velar por la integridad de la información financiera registrada en el sistema, oportunidad de los registros y la razonabilidad de las cifras presentadas.

4. Especificación del puesto

Educación	
Tercer año de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas o carrera afín	
Conocimientos especiales	
En aspectos contables y de auditoría municipal y leyes municipales	
Género	Edad
Indistinto	25 a 50 años
Experiencia	
2 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Ordenado • Habilidad de análisis, toma de decisiones • Planeación, organización y control • Organizado • Honrado • Honesto • Discreto • Ética profesional 	

- Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Representantes de entidades públicas y privadas y demás órganos relacionados con su trabajo.
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
Personal municipal perteneciente a la dirección

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado De Presupuesto
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección De Administración Financiera Integrada Municipal
Le reporta a:	Director De Administración Financiera Municipal
Le reportan:	Ninguno
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Velar por la correcta aplicación de los renglones de gastos en las liquidaciones del fondo rotativo para lograr una mejor ejecución presupuestaria.

3. Funciones del puesto

- Diseñar, mantener y actualizar los reglamentos, instructivos y procedimientos internos, que permitan aplicar la técnica presupuestaria, en las fases de planificación, formulación, presentación, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación, liquidación y rendición del presupuesto municipal.
- Evaluar la aplicación de las normas, sistemas y procedimientos para la elaboración del anteproyecto y proyecto de presupuesto y la programación de la ejecución.

- Participar en la elaboración de la política presupuestaria y financiera, que proponga la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal a las autoridades municipales.
- Elaborar las propuestas de niveles de gastos, de acuerdo a la política presupuestaria específica aprobada por los Gobiernos Locales.
- Elaborar, de acuerdo a la política de ingresos establecida en la política presupuestaria previa, las diferentes opciones de ingresos, a fin de someterlas a consideración del Director Financiero.
- Asesorar a las dependencias y/o unidades administrativas municipales en la elaboración de sus propuestas de gastos para ser incluidas en el presupuesto.
- Elaborar en coordinación con la Dirección Municipal de Planificación, el anteproyecto de presupuesto municipal, la programación de la ejecución presupuestaria de inversión física y con los responsables de cada programa, la evaluación de la gestión presupuestaria.
- Analizar y ajustar en conjunto con el Director Financiero, de acuerdo a la política presupuestaria previa, las propuestas de gastos enviados por las dependencias y/o unidades administrativas municipales.
- Realizar la apertura del presupuesto aprobado por la Autoridad Superior.
- Proponer las normas técnicas complementarias a las establecidas en el Código Municipal y sus Reformas para la formulación, programación de la ejecución, transferencias presupuestarias, evaluación y liquidación del presupuesto de los Gobiernos Locales.
- Analizar, registrar, validar y someter a consideración del Director Financiero las solicitudes de modificaciones presupuestarias presentadas por las dependencias y/o unidades administrativas municipales.
- Incorporar al sistema, las solicitudes de modificaciones al presupuesto.

- Supervisar, controlar y apoyar la gestión presupuestaria de las dependencias y/o unidades administrativas municipales.
- Evaluar la ejecución del presupuesto, a través de la aplicación de las normas y criterios establecidos en el Código Municipal y sus Reformas, la Ley Orgánica del Presupuesto y sus Reformas y las normas internas de los Gobiernos Locales.
- Analizar periódicamente y someter a consideración del Director Financiero los informes recibidos sobre la ejecución del presupuesto de gastos y de realizaciones físicas, así como verificar el cumplimiento de los programas como fueron formulados, las causas de las desviaciones si las hubiera, y proponer las medidas correctivas necesarias.
- Elaborar y someter a consideración de las autoridades municipales la información periódica sobre la ejecución de ingresos.
- Llevar estadísticas de los proyectos multianuales que se ejecutan, a fin de asegurar su financiamiento en los respectivos presupuestos.

4. Especificación del puesto

Educación	
Tercer año en Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas o carrera afín	
Conocimientos especiales	
En aspectos contables y de auditoría municipal y leyes municipales	
Género	Edad
Indistinto	25 a 50 años

Experiencia
2 año de experiencia en puesto similar.
Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Ordenad0 • Habilidad de análisis, toma de decisiones • Planeación, organización y control • Organizado • Honrado • Honesto • Discreto • Ética profesional • Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Representantes de entidades públicas y privadas y demás órganos relacionados con su trabajo.
Información confidencial
Si
Dinero / valores

No
Supervisión
No

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado De Compras Y Contrataciones
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección De Administración Financiera Integrada Municipal
Le reporta a:	Director De Administración Financiera Municipal
Le reportan:	Asistente
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Verifica, programa, organiza y coordina la compra y contratación de materiales, bienes y servicios para la Municipalidad.

3. Funciones del puesto

- Mantiene los registros actualizados de proveedores. Verifica la disponibilidad en el presupuesto, la existencia de renglones presupuestarios y los fondos necesarios para la compra y contratación de materiales.
- Recibir solicitudes de requerimiento para tramitar compras directas por parte de las direcciones solicitantes.
- Verificar la habilitación de los proveedores en el sistema Guatecompras.
- Verificar proveedores por contrato abierto.

- Asignar las compras directas al personal del departamento.
- Ingresar de nuevos proveedores al Sistema.
- Conceder cita y atención a nuevos proveedores.
- Cotizar de acuerdo al requerimiento con los proveedores del giro comercial del mercado (2 cotizaciones mínimo). Verificar que las cotizaciones cumplan con los requisitos establecidos en la ley de la materia.
- Verificar cotizaciones, en calidad, tiempo de entrega y precios ofertados.
- Ingresar los valores ofertados en la proforma de cotización seleccionada, y enviar la solicitud de requerimiento a verificación de presupuesto.
- Imprimir la solicitud de requerimiento y enviarse para su aprobación.
- Aprobar los requerimientos en el sistema interno de las compras autorizadas por el Alcalde municipal.
- Generar pre orden de compra y pago en el sistema interno.
- Generar e imprimir orden de compra y pago para compra directa en el Sistema y gestión de firmas.
- Confirmar pedido vía telefónica, correo electrónico y/o fax, enviando la orden de compra y pago autorizada.
- Proporcionar una copia de la orden de compra y pago a la bodega municipal, para que sea confirmado el material cotizado antes de recibirlo.
- Crear CUR de gasto en el Sistema, (comprobante de gasto, estructuras presupuestarias e ingreso de factura contable), para trasladar a DAFIM.
- Revisar las órdenes de compra y pago, realizadas por el personal a cargo, que cumplan con los requisitos establecidos, antes de trasladar a la DAFIM.
- Verificar que las órdenes de compra y pago estén debidamente archivadas.

- Elaborar fichas para control presupuestario y de gasto de las diferentes compras.
- Generar el listado de cheques emitidos a través del Sistema, para solicitar a Tesorería municipal.
- Publicar los anexos a las compras directas que excedan de los Q. 10,001.00 en el Sistema Guate compras.
- Redactar informe mensual sobre las compras efectuadas en el mes.
- Rendir información de los procedimientos para las compras directas.
- Otras inherentes al cargo.

4. Especificación del puesto

Educación	
Tercer año de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas o carrera afín	
Conocimientos especiales	
En aspectos administrativos y técnicos, gestión de requerimientos de compras directas y elaboración de documentación respectiva para la adquisición de bienes y servicios, manejo de paquetes de computación.	
Conocimiento del Código Municipal, Ley de Adjudicaciones Decreto 57-92 y otras leyes relacionadas con sus puestos de trabajo.	
Género	Edad
Indistinto	25 a 50 años
Experiencia	
2 año de experiencia en puesto similar.	

Habilidades / Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Ordenad0 • Habilidad de análisis, toma de decisiones • Planeación, organización y control • Organizado • Honrado • Honesto • Discreto • Ética profesional • Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Representantes de entidades públicas y privadas y demás órganos relacionados con su trabajo.
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
No

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado De Almacén Y / O Bodega
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección De Administración Financiera Integrada Municipal
Le reporta a:	Director De Administración Financiera Municipal
Le reportan:	Asistente
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Realizar todos los procesos y actividades relacionadas con la responsabilidad de custodiar los bienes materiales que sean adquiridos y el resguardo de los mismos.

3. Funciones del puesto

- Presentar a su jefe inmediato una planificación semanal, mensual y anual.
- Llenar el respectivo formulario "Recepción de bienes y Servicios", al recibir de los proveedores los bienes, materiales o suministros, tomando como base la información de la factura y la orden de compra, firmará, sellará y obtendrá la firma de quien hace la entrega de los artículos. El original de la Recepción de Bienes y Servicios, será para el proveedor, para que sea agregado a la factura.

- Trasladar a presupuesto y contabilidad la copia de la recepción de Bienes y Servicios, para que se registren las etapas de comprometido y devengado en el orden correspondiente.
- Entregar los bienes y / o artículos de consumo que le sean requeridos, con base a la solicitud, la cual solo debe contener los bienes, materiales o suministros que haya en existencia.
- Archivar adecuadamente la copia de la Recepción de Bienes y Servicios y el original de la Solicitud / Entrega de bienes, cuando físicamente haya hecho entrega de los mismos.
- Identificar y ubicar adecuadamente todos aquellos bienes que se encomienden para su custodia y control, de manera que se facilite su localización.
- Controlar por medio de tarjetas numeradas o libros autorizados, el ingreso, salida y existencia de los bienes y / o artículos, bajo su responsabilidad, tanto en unidades como en valores.
- Enviar mensualmente a la tesorería o a la DAFIM, por medio de conocimiento, las copias de Recepción de Bienes y Servicios.
- Enviar mensualmente a la tesorería o a la DAFIM, por medio de conocimiento, las copias de las Solicitudes / Entrega de Bienes.
- Archivar adecuadamente toda aquella documentación que tenga relación con los registros de almacén.
- Elaborar mensualmente, un detalle de las existencias de almacén debidamente valorizado y totalizado y los enviará a la tesorería municipal, al cual adjuntará las copias respectivas
- Recepción de Bienes y Solicitudes y Entrega de Bienes / Servicios.

4. Especificación del puesto

Educación	
Tercer año de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas o carrera afín	
Conocimientos especiales	
Estar actualizado en la ley de Compras y Contrataciones, Ley del impuesto sobre la renta (I.S.R.) y del impuesto al valor agregado (IVA), Código Municipal y otras leyes y reglamentos relacionadas con el trabajo. Conocer los reglamentos, ordenanzas y disposiciones emitidas por el Concejo Municipal, código municipal y otras leyes relacionadas con su trabajo	
Género	Edad
Indistinto	25 a 40 años
Experiencia	
2 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Ordenado • Habilidad de análisis, toma de decisiones • Planeación, organización y control • Organizado • Honrado • Honesto • Discreto • Ética profesional 	

- Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Representantes de entidades públicas y privadas y demás órganos relacionados con su trabajo.
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
No

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado de Fondo Rotativo
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección De Administración Financiera Integrada Municipal
Le reporta a:	Director De Administración Financiera Municipal
Le reportan:	Ninguno
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Custodia del Fondo Rotativo (Caja Chica) en la Dirección de Administración Financiera Municipal –DAFIM

3. Funciones del puesto

- Administrar el fondo rotativo y caja chica de la municipalidad.
- Velará porque cada expediente de reintegro de fondo rotativo contenga la documentación de respaldo correspondiente, la cual debe estar integrada por: Solicitud de compra, documentación original de legítimo abono, documentos autorizados que respalden los pagos, rendición y liquidación de los gastos realizados y resumen de gastos del fondo rotativo.
- Podrá efectuar las rendiciones del cuando se haya utilizado como mínimo el 25% de su monto.

- Trasladar al Área de Contabilidad de la Dirección de Administración Financiera los documentos de soporte originales que respalden los listados de reposición y liquidación de los fondos rotativos para su resguardo y archivo.
- Observar todas las normas generales vigentes relacionadas con la ejecución del presupuesto, compras y las disposiciones emitidas para el manejo de los fondos.
- Llevar el control del inventario de la municipalidad.
- Otras inherentes al cargo.

4. Especificación del puesto

Educación	
Tercer año de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas o carrera afín	
Conocimientos especiales	
En aspectos contables, control de inventarios, manejo de fondo rotativo y caja chica.	
Género	Edad
Indistinto	25 a 40 años
Experiencia	
2 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Ordenado • Habilidad de análisis, toma de decisiones 	

- Planeación, organización y control
- Organizado
- Honrado
- Honesto
- Discreto
- Ética profesional
- Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Representantes de entidades públicas y privadas y demás órganos relacionados con su trabajo
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
No

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Asistente
--------------------	-----------

Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección De Administración Financiera Integrada Municipal
Le reporta a:	Director De Administración Financiera Municipal
Le reportan:	Ninguno
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Apoyar a las diferentes unidades que pertenecen a la DAFIM.

3. Funciones del puesto

- Publicación en portal Guatecompras.
- Archivo de las publicaciones.
- Informe mensual de los cambios de las licitaciones, cotización y compras directas por oferta electrónica.
- Notificación de juntas de licitación y cotizaciones
- Manejo de las publicaciones en el portal de Guatecompras de todos los proyectos.
- Elaboración de contratos de obras, suministros, arrendamientos de bienes inmueble, servicios técnicos.
- Elaboración de oficios.

- Otras inherentes al cargo.

4. Especificación del puesto

Educación	
Tercer año de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas o carrera afín	
Conocimientos especiales	
Conocimiento de ley de contrataciones del estado y su reglamento	
Género	Edad
Indistinto	22 a 40 años
Experiencia	
2 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Ordenado • Habilidad de análisis, toma de decisiones • Planeación, organización y control • Organizado • Honrado • Honesto • Discreto • Ética profesional • Valores morales y éticos comprometidos con la institución 	

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Dirección Municipal De Planificación
Relaciones externas
Representantes de entidades públicas y privadas y demás órganos relacionados con su trabajo
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
No

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Director De Comunicación Social
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección De Comunicación Social
Le reporta a:	Alcalde Municipal
Le reportan:	Puestos de trabajo pertenecientes a la dirección
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Divulgación de los planes, programas, proyectos y logros municipales, mediante la información de materiales informativos a través de los diferentes medios de comunicación.

3. Funciones del puesto

- Coordinar los distintos programas de relaciones públicas a desarrollarse en la Institución.
- Diseñar las campañas publicitarias que la Municipalidad promueve por los diferentes medios de comunicación.
- Divulgar mediante programas permanentes o especiales, las diversas actividades de la Institución a través de los medios de comunicación social.

- Establecer políticas comunicacionales acordes con las actividades de la Institución.
- Brindar apoyo a las diversas unidades de la Institución.
- Elaboración de la memoria de Labores Municipal.
- Elaborar informes periódicos al Alcalde Municipal de las actividades realizadas.
- Promover la correcta imagen de la Municipalidad ante los vecinos, medios de comunicación e instituciones nacionales, públicas y privadas.

4. Especificación del puesto

Educación	
Licenciado en Ciencia de la Comunicación o Diseño Gráfico o carrera afín	
Conocimientos especiales	
En el área de comunicación, manejo de paquetes de computación.	
Género	Edad
Indistinto	30 a 50 años
Experiencia	
5 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Ordenado • Creativo • Habilidad de análisis, toma de decisiones 	

- Planeación, organización y control
- Manejo de personal
- Organizado
- Honrado
- Honesto
- Discreto
- Ética profesional
- Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Medios de comunicación, entidades públicas y privadas u otros organismos relacionados con su trabajo.
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
Personal municipal perteneciente a la dirección

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Asistente Creativo
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección De Comunicación Social
Le reporta a:	Director De Comunicación Social
Le reportan:	Ninguno
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Apoyo a la dirección de comunicación social.

3. Funciones del puesto

- Grabación
- Locución.
- Edición de video.
- Elaboración de guiones.
- Producción.
- Dirección del programa Muni Pinula te Informa.
- Diagramación y edición del Periódico Informat.

- Diseño gráfico, spot publicitario.
- Cobertura al equipo Juventud Pinulteca
- Maestro de ceremonia en actividades municipales
- Apoyo en redes sociales de la Municipalidad, subiendo contenido
- Instalación de sonido

4. Especificación del puesto

Educación	
Tercer año de Licenciatura de Diseño Gráfico o Comunicación Social	
Conocimientos especiales	
<ul style="list-style-type: none"> • En el área de comunicación, manejo de paquetes de computación. • Diseño gráfico • Locución • Edición • Editor de notas, redacción • Paquete Adobe Suite 	
Género	Edad
Indistinto	25 a 50 años
Experiencia	
2 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	

- Habilidad verbal y numérica
- Ordenado
- Creativo
- Habilidad de análisis, toma de decisiones
- Planeación, organización y control
- Organizado
- Honrado
- Honesto
- Extrovertido
- Ética profesional
- Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Medios de comunicación, entidades públicas y privadas u otros organismos relacionados con su trabajo.
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
Ninguno

DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Director Municipal De Planificación
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección Municipal De Planificación
Le reporta a:	Alcalde Municipal
Le reportan:	Puestos de trabajo pertenecientes a la dirección
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Propiciar la elaboración, integración y seguimiento de los planes, programas y proyectos de trabajo de las diferentes unidades municipales, a efecto de optimizar el empleo de los recursos disponibles.

3. Funciones del puesto

- Cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas.
- Elaborar los perfiles, estudios de pre inversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.

- Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.
- Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución.
- Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado; así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan estos;
- Asesorar al Concejo Municipal y al Alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.
- Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes.
- Mantener actualizado el catastro municipal.
- Formular, planificar, elaborar, y revisar los anteproyectos municipales.
- Elaborar, ingreso y control de perfiles al sistema nacional de inversión pública (SNIP).
- Elaborar las presentaciones arquitectónicas de los anteproyectos que se desarrollaran en el Municipio.
- Asesorar al Concejo Municipal y al Alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.
- Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes.
- Mantener actualizado el catastro municipal.
- Formular, planificar, elaborar, y revisar los anteproyectos municipales.

- Elaborar, ingreso y control de perfiles al sistema nacional de inversión pública (SNIP).
- Elaborar las presentaciones arquitectónicas de los anteproyectos que se desarrollaran en el Municipio.
- Elaborar la planificación de proyectos específicos municipales.
- Representar a la Dirección en diferentes instituciones que proporcionan financiamiento al Municipio.
- Atender solicitudes de los vecinos para la formulación de proyectos.
- Atender a vecinos en materia de licencia de construcción.
- Asistir al Juez de Asuntos Municipales en dictámenes técnicos.
- Asistir a Síndicos en Asuntos técnicos específicos.
- Ejecutar los proyectos de infraestructura, así como darles el mantenimiento respectivo.
- Elaborar la planificación de proyectos específicos municipales.
- Representar a la Dirección en diferentes instituciones que proporcionan financiamiento al Municipio.
- Atender solicitudes de los vecinos para la formulación de proyectos.
- Atender a vecinos en materia de licencia de construcción.
- Asistir al Juez de Asuntos Municipales en dictámenes técnicos.
- Asistir a Síndicos en Asuntos técnicos específicos.
- Ejecutar los proyectos de infraestructura, así como darles el mantenimiento respectivo

4. Especificación del puesto

Educación	
Ingeniero civil o Arquitecto, o carrera afín	
Conocimientos especiales	
En planificación, formulación y gestión de las políticas públicas municipales, así como de la generación de Planes Operativos e indicadores estadísticos, manejo de paquetes de computación.	
Género	Edad
Indistinto	30 a 50 años
Experiencia	
5 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Toma de decisiones • Coordinación y supervisión • Habilidad de análisis • Manejo de personal • Ordenado • Creativo • Habilidad de análisis, toma de decisiones • Planeación, organización y control • Organizado • Honrado • Honesto 	

- Extrovertido
- Ética profesional
- Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Representantes de organizaciones comunales, Alcaldes auxiliares, vecinos en general Concejos de desarrollo, organismo ejecutivo, otras entidades públicas y privadas relacionados con su trabajo.
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
Personal municipal perteneciente a la dirección

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Asistente Dirección Municipal de Planificación
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección Municipal De Planificación
Le reporta a:	Director Municipal De Planificación
Le reportan:	Puestos de trabajo pertenecientes a la dirección
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Apoyar en las diferentes gestiones solicitadas por el director Municipal de Planificación.

3. Funciones del puesto

- Formular y elaborar los anteproyectos Municipales.
- Planificación y revisión de proyectos Municipales.
- Elaboración, ingreso y control de perfiles al Sistema de Inversión Pública (SNIP).
- Elaborar las presentaciones arquitectónicas de los anteproyectos que se desarrollaran en el Municipio.
- Elaborar la planificación de proyectos específicos Municipales.

- Representación de la Oficina en diferentes instituciones que proporcionen financiamiento al Municipio.
- Atención a las solicitudes de los vecinos, para la formulación de los proyectos.
- Atención a los vecinos en materias de Licencia de construcción.
- Auxiliar al coordinador en la asistencia al Juez de asuntos municipales en dictámenes técnicos y a los síndicos en asuntos técnicos específicos.
- Atender expedientes varios, formularios y requisitos de Licencia de Construcción.
- Mantener la correspondencia al día.
- Llevar el control de los documentos que ingresan y se generan dentro de la Dirección de planificación municipal.
- Trasladar documentos a las diferentes oficinas que conforman la municipalidad.
- Elaborar, recibir, enviar y archivar providencias, circulares, oficios, expedientes de la oficina.
- Otras inherentes al cargo.

4. Especificación del puesto

Educación	
Tercer año de Ingeniería civil o Arquitectura, o carrera a fin.	
Conocimientos especiales	
En planificación, y producción de información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas, manejo de paquetes de computación.	
Género	Edad

Indistinto	24 a 35 años
Experiencia	
2 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Habilidad de análisis • Ordenado • Creativo • Planeación, organización y control • Organizado • Honrado • Honesto • Extrovertido • Ética profesional • Valores morales y éticos comprometidos con la institución 	

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Concejos de desarrollo y otras entidades públicas y privadas relacionados con su trabajo.
Información confidencial

Si
Dinero / valores
No
Supervisión
Personal municipal perteneciente a la dirección

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Dibujante
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección Municipal De Planificación
Le reporta a:	Director Municipal De Planificación
Le reportan:	Ninguno
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Dibujar y elaborar planos y toda clase de formularios, formatos, trabajos de rotulación, bocetos, perfiles y gráficas que sean necesarias para el buen funcionamiento técnico y administrativo de la Municipalidad.

3. Funciones del puesto

- Apoyar a los miembros del departamento Municipal de planificación.
- Digitalización de topografías.
- Inspecciones de construcciones
- Elaboración de maquetas
- Dibujo de proyectos delegados.
- Otras inherentes al cargo.

4. Especificación del puesto

Educación	
Bachiller en Dibujo Técnico y Construcción, un año en Ingeniería civil o Arquitectura, o carrera a fin.	
Conocimientos especiales	
Dibujo técnico, digitalización de topografías, elaboración de planos, manejo de paquetes de computación, programa autocar, civilcar, Excel.	
Género	Edad
Indistinto	20 a 30 años
Experiencia	
1 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Habilidad de análisis • Ordenado • Creativo • Planeación, organización y control • Organizado • Honrado • Honesto • Extrovertido • Ética profesional • Valores morales y éticos comprometidos con la institución 	

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Vecinos del municipio
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
Ninguno

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Jefe de Unidad de Bienes y Servicios
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección Municipal De Planificación
Le reporta a:	Director Municipal de Planificación
Le reportan:	Operadores de matricula
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Controlar las actividades relacionadas con la recaudación y administración del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI- que le sean asignadas.

3. Funciones del puesto

- Establecer procedimientos que permitan la agilización en la recepción de los documentos que ingresen a l departamento y en el cobro del impuesto.
- Atención eficiente al contribuyente en el ingreso y registro de información necesaria para los diversos trámites que se desarrollan en el departamento de catastro.
- Analizar las diferentes escrituras públicas que presentan los propietarios de los inmuebles.
- Inspeccionar la nomenclatura urbana.

- Manejo del sistema operativo.
- Operación de documentación legal.
- Atención al vecino.

4. Especificación del puesto

Educación	
Pensum cerrado de Licenciatura en Administración de Empresas o Ciencias Jurídicas y Sociales, o carrera afín	
Conocimientos especiales	
Interpretación y aplicación de la ley del Impuesto Único Sobre Inmueble y otras leyes que tienen relación con el IUSI , manejo de paquetes de computación.	
Género	Edad
Indistinto	30 a 50 años
Experiencia	
4 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Toma de decisiones • Coordinación y supervisión • Habilidad de análisis • Manejo de personal • Ordenado • Creativo 	

- Planeación, organización y control
- Honrado
- Honesto
- Extrovertido
- Ética profesional
- Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Vecinos municipales
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
Operador de matricula

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Operador De Matricula
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección Municipal De Planificación
Le reporta a:	Jefe de Unidad de Bienes y Servicios
Le reportan:	Ninguno
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Llevar el registro, control y fiscalización del impuesto Impuesto Único Sobre Inmuebles y mantener actualizado el registro de los bienes inmuebles del municipio.

3. Funciones del puesto

- Brindar atención al vecino de forma personal o vía telefónica sobre estado actual de los bienes inmuebles y pagos referentes al IUSI.
- Recepción de todo tipo de documentación dirigida al departamento.
- Recibir y registrar en el libro correspondiente las escrituras y avisos notariales.
- Trasladar avisos y escrituras al jefe del departamento, para su revisión, previo a inscribir.
- Realizar la Inscripción de inmuebles nuevos, así como la operación de movimientos varios tales como, traspasos, inscripción de contribuyentes,

actualización de dirección, correcciones de áreas, actualización de valor, cambio de registro.

- Dar seguimiento a los expedientes del departamento.
- Impresión y clasificación de recordatorios de pago IUSI, de manera trimestral.
- Recepción y relleno de formularios de asignación de nomenclatura.

4. Especificación del puesto

Educación	
Graduado de Diversificado, opcional un año de Licenciatura en Administración de Empresas o Ciencias Jurídicas y Sociales, o carrera afín	
Conocimientos especiales	
Atención al público	
Género	Edad
Indistinto	20 a 35 años
Experiencia	
1 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Habilidad de análisis • Ordenado • Honrado • Honesto • Ética profesional 	

- Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Vecinos municipales
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
Ninguno

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Secretaria
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Dirección Municipal De Planificación
Le reporta a:	Director Municipal de Planificación
Le reportan:	Ninguno
Código	
Fecha de actualización y/o elaboración:	Julio 2021

2. Propósito / objetivo del puesto

Asistir a la Dirección Municipal de Planificación.

3. Funciones del puesto

- Apoyo y asistencia a la dirección en las actividades solicitadas.
- Atender llamadas y apoyo al personal de la unidad.
- Sistema de cobro por endeudamiento de IUSI.
- Inscripción y traspaso de escrituras.
- Manejo del sistema operativo.
- Operación de documentación legal.
- Recuperar cartera de morosidad por pago de IUSI.

- Atención al vecino.

4. Especificación del puesto

Educación	
Un año de Licenciatura en Administración de Empresas o Ciencias Jurídicas y Sociales o carrera afín	
Conocimientos especiales	
Atención al público	
Gestiones en el área de compras, ventas o recursos humanos	
Recuperación de cartera con morosidad	
Género	Edad
Indistinto	23 a 35 años
Experiencia	
2 año de experiencia en puesto similar.	
Habilidades / Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal y numérica • Toma de decisiones • Habilidad de análisis • Ordenado • Honrado • Honesto • Extrovertido • Ética profesional 	

- Valores morales y éticos comprometidos con la institución

5. Responsabilidad

Relaciones internas
Con todo el personal municipal
Relaciones externas
Vecinos municipales
Información confidencial
Si
Dinero / valores
No
Supervisión
Ninguno

ANEXO 6

**GUÍA DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN**

OBJETIVOS

- **General**

Estandarizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para direcciones administrativas de la Municipalidad, utilizando los descriptores de puestos con insumo principal para este proceso.

- **Específicos**

- Dotar de personal idóneo para la plaza vacante.
- Cumplir con los requerimientos de personal realizado por los directores de la Municipalidad.
- Optimizar el proceso de reclutamiento y selección, por medio de los pasos establecidos en la presente guía.

ALCANCE

El personal de las direcciones administrativas de la Municipalidad.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Descriptor de Puesto:** Documento en el cual se enlista la información correspondiente a puesto de trabajo, actividades, las herramientas, tiempos, insumos y el perfil del colaborador.
- **Entrevista online:** Conversación programada entre dos o más personas, esta es llevada a cabo por medio de dispositivos electrónicos.
- **Entrevista presencial:** Conversación programada entre dos o más personas, esta es llevada a cabo en un lugar específico presencialmente.
- **Formato de cotejo:** Formato donde se califican las similitudes existentes entre dos o más documentos.
- **Plaza vacante:** Puesto de trabajo sin ocupar, por lo que el departamento de Recursos Humanos realiza los procesos necesarios para ocuparla.

- **Portal de empleo:** Sitio web donde se publican ofertas laborales, para atraer candidatos potenciales.
- **Pruebas psicométricas:** Conjunto de cuestionarios, con los cuales se evalúa aptitudes en el candidato a la plaza vacante.
- **Referencia laboral:** Testimonio que realiza un representante de una empresa sobre una persona que laboró en la misma, dando a conocer el desempeño del trabajo realizado.
- **Referencia personal:** Testimonio realizado por una persona hacia otra, indicando el comportamiento de esta en la sociedad, núcleo familiar o brindando un comentario constructivo o destructivo de esta.
- **Requerimiento de personal:** Solicitud de personal para ocupar una o unas plazas vacantes en la organización.

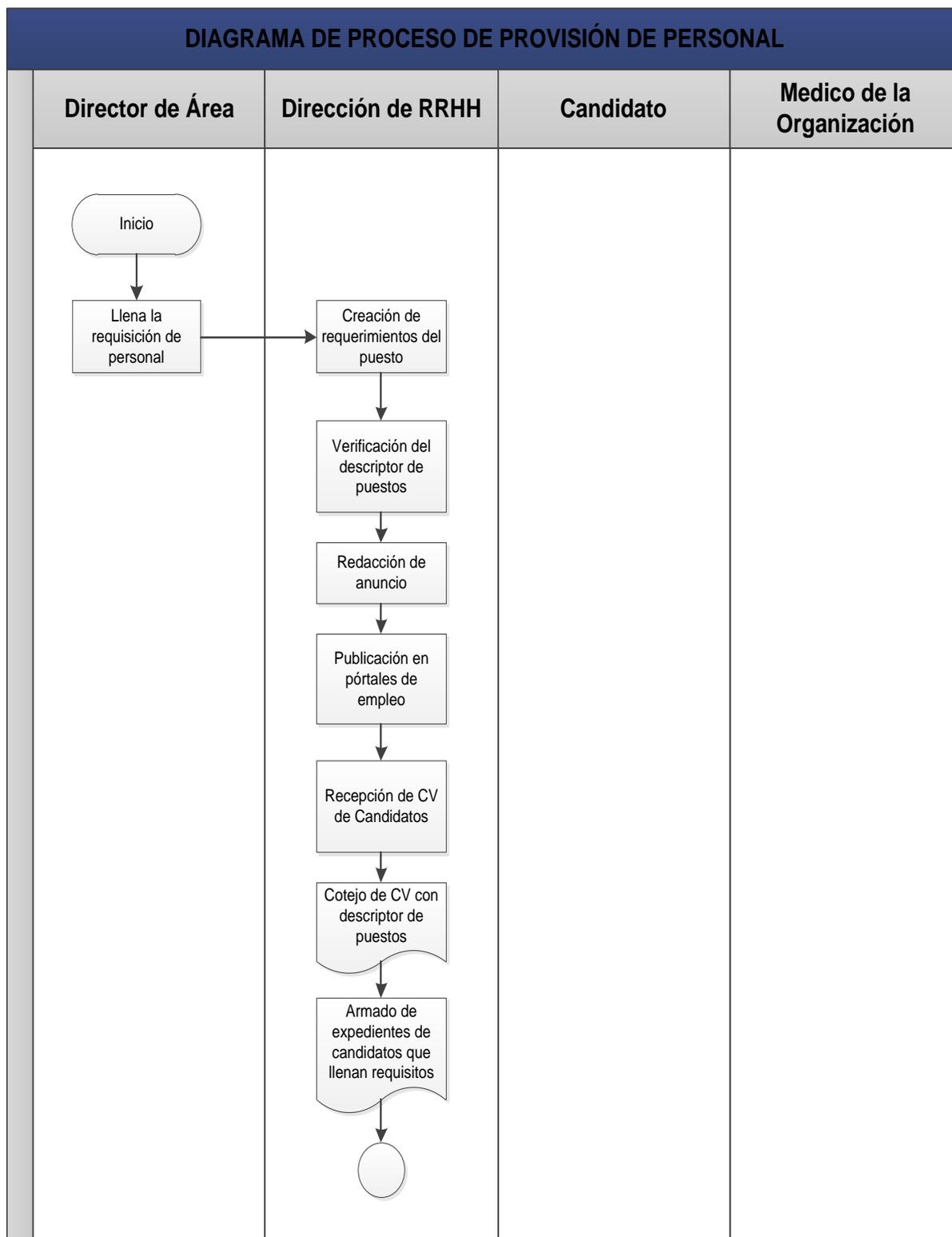
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Se presentan el conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal idóneo para la plaza vacante en la municipalidad.

Proceso de Reclutamiento			
INICIA	FINALIZA	No. PASOS	PÁGINAS
Director del área	RRHH	22	1 de 2
Descripción General:			
Este procedimiento tiene como objetivo la captación del capital humano idóneo de acuerdo con los requisitos establecidos en el descriptor de puestos.			
No.	DESCRIPCIÓN SECUENCIAL	RESPONSABLE	
1	Se ingresa el requerimiento de contratación de personal vía correo electrónico a la Dirección Administrativa Municipal y de Recursos Humanos (Ver anexo)	Director del área	
2	Se realiza la creación de los requerimientos según el número de plazas vacantes.	RRHH	
3	Se verifica el descriptor de puesto de la plaza vacante / Creación del descriptor de puestos de la plaza vacante		
4	Se redacta anuncio con los requisitos mínimos para cubrir la plaza		
5	Se realiza publicación en portales de empleo, redes sociales y periódicos.		
6	Se reciben CV de aspirantes a la plaza vacante.		
7	Se llena el formato de cotejo de CV con descriptor de puestos (Ver anexo)		
8	Se arman expedientes de candidatos que llenen los requisitos.		

9	Se realiza llamadas para entrevista telefónica de los candidatos y se llena formato designado. (Ver anexo)	
10	Se seleccionan los posibles candidatos, se envían pruebas psicométricas.	RRHH
11	Se selecciona a candidatos que llenan requisitos de acuerdo al resultado de las pruebas.	
12	Se concreta entrevistas online o presencial.	
13	En la entrevista se pide a los candidatos llenar la solicitud de empleo. (Ver anexo)	RRHH / Candidato
14	Si el candidato obtiene resultados satisfactorios se solicitan referencias.	RRHH
15	Se confirman referencias laborales y personales. (Ver anexo)	
16	Si el candidato obtiene resultados negativos se envía carta de agradecimiento. (Ver anexo)	
17	Se realiza presentación de candidatos con formato de comentarios de entrevista (Ver anexo)	
18	Se concreta la entrevista con el Director de área solicitante	Director / Candidato
19	Si el candidato obtiene resultados negativos se envía carta de agradecimiento. (Ver anexo 6)	RRHH
20	Se realiza cita para examen médico y riesgos. (Anexo)	Médico de la Empresa
21	Si los resultados no son satisfactorios se envía carta de agradecimiento. (Ver anexo)	RRHH
22	Si los resultados son satisfactorios se realiza oferta laboral.	
23	Se firma contrato.	RRHH / Candidato

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



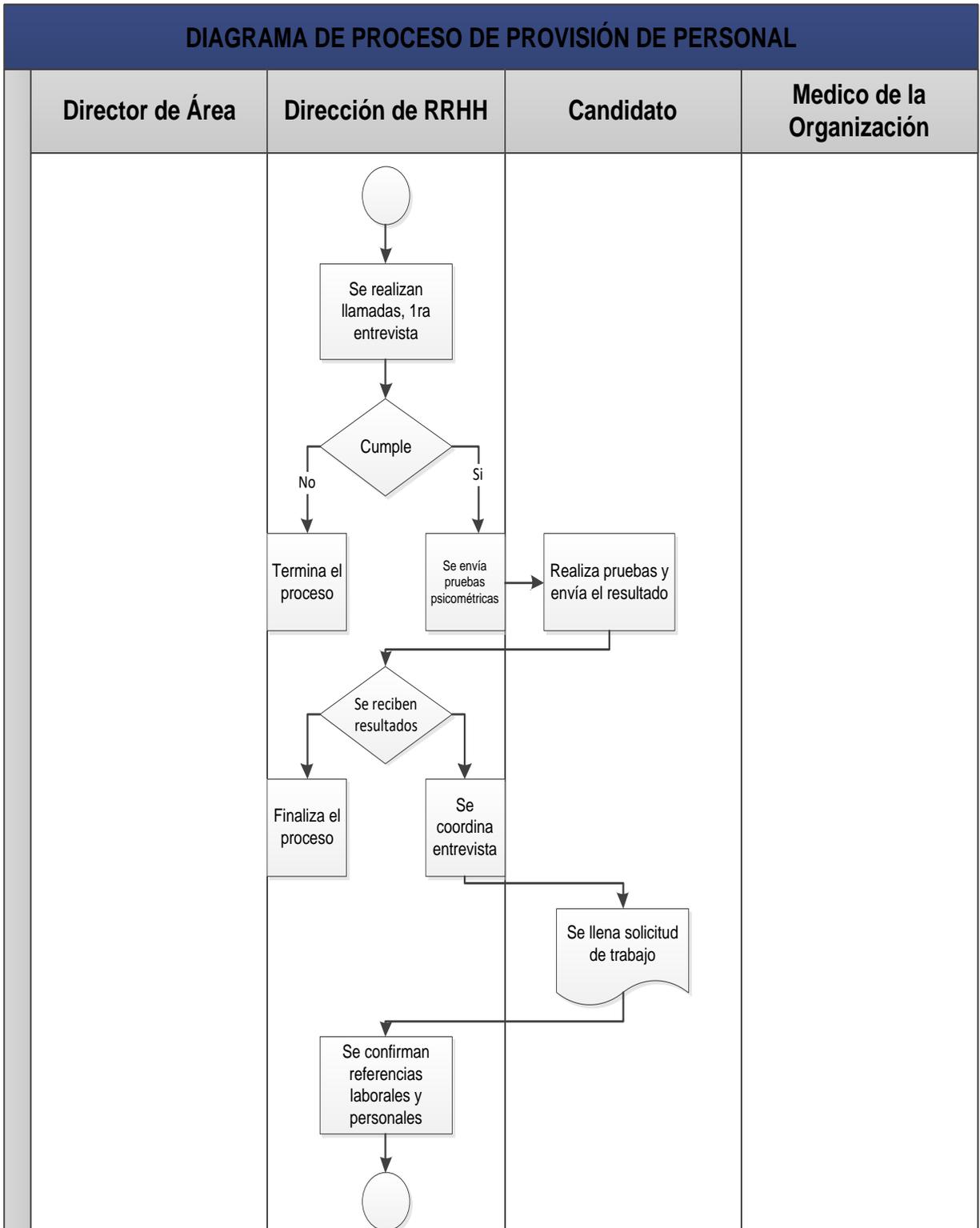
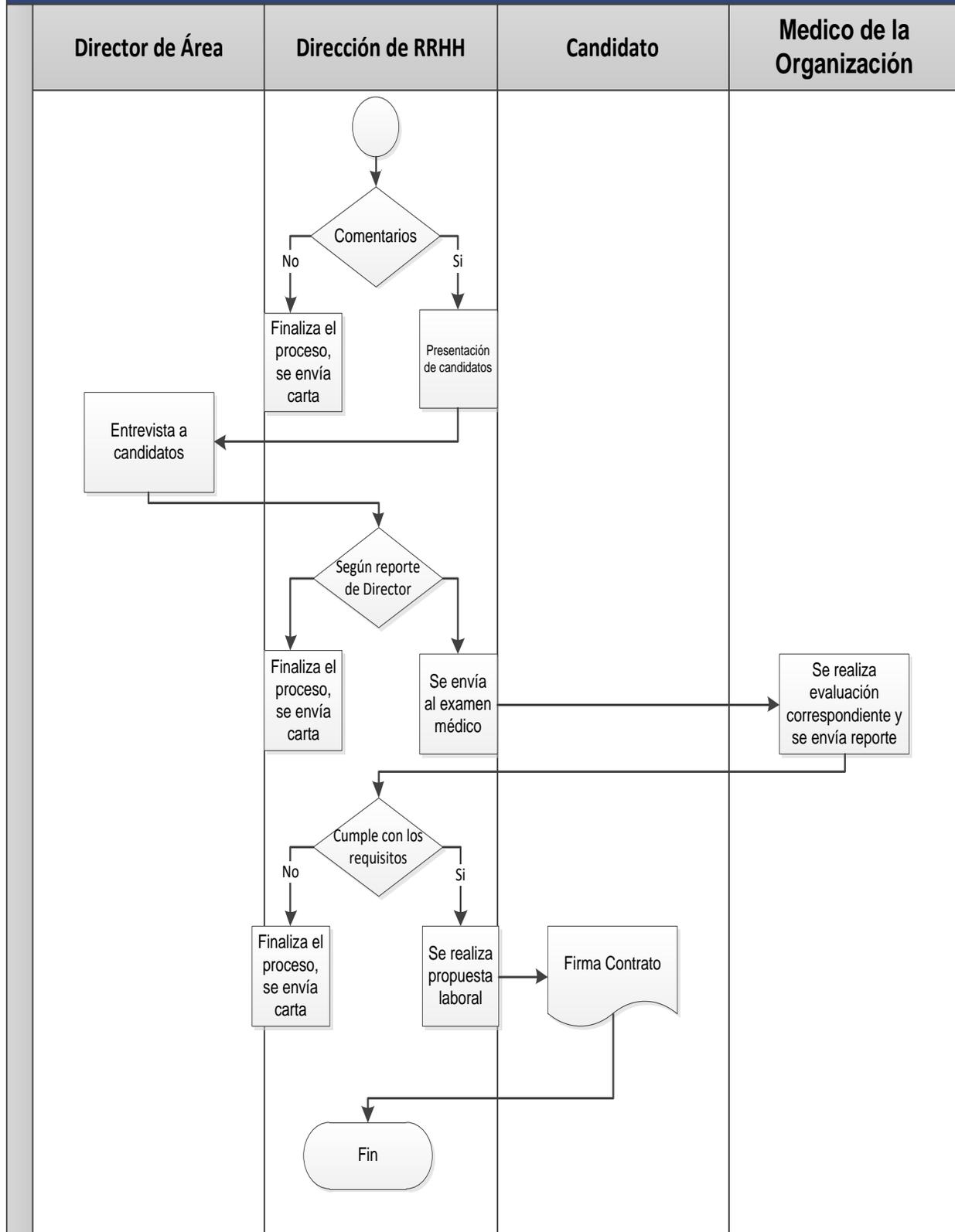


DIAGRAMA DE PROCESO DE PROVISIÓN DE PERSONAL



HOJA DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Fecha de elaboración						
DATOS DEL PUESTO VACANTE						
Nombre del Puesto						
Descripción						
Ubicación Interna						
Jefe Inmediato (Nombre)				Puesto que ocupa		
Horario a desempeñar				Jornada semanal		
Vacante generada	Baja	Incapacidad	Licencia o permiso	Puesto de nueva creación	Otro (especifique)	
Si aplica, nombre del ocupante anterior						
• REQUERIMIENTOS SI ES PLAZA NUEVA						
Escolaridad	Carrera Técnica	Licenciatura	Posgrado	Otro:		
Cursos o Diplomados						
	Programa	Nivel				
Paquetes de Computación que debe manejar		Básico	Medio	Básico	Experto	
	Word					
	Excel					
	Power Point					
	Otro (especifique):					
Conocimiento de Idiomas	Idioma	Nivel	Hablado	Traducido	Escrito	

Experiencia en el puesto	Área y o Especialidad		Tiempo		
Conocimientos Especializados					
Funciones que desempeña					
EN CASO DE TENER CANDIDATO A CUBRIR LA VACANTE FAVOR DE LLENAR LO SIGUIENTE					
Nombre del Candidato					
Situación actual	Becario	Servicio Social	Interno	Externo	Otro
LLENADO					
Nombre	Firma		Puesto		

FORMATO DE COTEJO CV CON DESCRIPTOR DE PUESTOS

Lista de Cotejo	Fecha:
Nombre del Puesto	
Nombre del Candidato	

Criterio	Cumple	No cumple
¿El candidato posee experiencia laboral en puestos similares?		
¿El candidato conoce algunas funciones establecidas en el descriptor?		
¿El candidato posee el nivel académico solicitado?		
¿El candidato posee el nivel algún conocimiento especial solicitado?		
¿El candidato cumple con todos los documentos solicitados?		

Comentario

SOLICITUD DE EMPLEO

SOLICITUD DE EMPLEO												
Puesto solicitado					Fecha		<div style="border: 1px dashed gray; border-radius: 15px; width: 100px; height: 100px; margin: auto;"> FOTOGRAFIA </div>					
Favor de llenar esta solicitud con letra de molde Nota: La informacion aquí proporcionada sera tratada confidencialmente					Sueldo Mensual Deseado							
					Sueldo Mensual Autorizado							
DATOS PERSONALES												
Apellido Paterno		Apellido Materno		Apellido de Casada		Nombre (s)		Edad	Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>			
Domicilio (calle y número)			Colonia			Teléfono		Teléfono (celular)				
Municipio		Zona		Lugar de Nacimiento		Nacionalidad		Correo electrónico				
Vive con Padres <input type="checkbox"/> Familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/>					Fecha de Nacimiento		Estatura	Peso				
Personas que dependen de usted Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Conyuge <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>					Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Otro					
DOCUMENTACIÓN												
NIT					DPI							
Afilación al IGSS			Afilación IRTRA			Pasaporte Número						
Licencia de manejo			Tipo y Núm Licencia			Si es extranjero cuenta que documento le permite laborar en el país						
ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES												
¿ Cómo considera su estado de salud actual ?			¿ Padece alguna enfermedad crónica ? ¿cual?			¿ Perteneca a algún Club Social o Deportivo ?						
¿ Practica Ud. algún Deporte ?			¿ Cual es su pasatiempo favorito ?			¿ Cuál es su meta en la vida ?						
DATOS FAMILIARES												
Padre		MADRE		VIVE		FALLECIDO		DOMICILIO		OCUPACIÓN		
Madre												
Cónyuge												
Nombre, edades y ocupación de los hijos												
ESCOLARIDAD												
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN			MUNICIPIO			DE		FECHAS A		AÑOS	Recibio título o certificado	
Primaria												
Básico												
Diversificado												
Universidad												
Otros												
Estudios que esta efectuando en la actualidad :												
Escuela			Horario			Curso o Carrera			Grado			
CONOCIMIENTOS GENERALES												
Idiomas habla (a parte del nativo)					(Indique su nivel 50%, 75%, 100%)			Funciones de oficina que domina				
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar					Software que domina							
Otras funciones que domina												
EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES												
Tiempo que prestó sus servicios		EMPLEO ACTUAL O ULTIMO			EMPLEO ANTERIOR			EMPLEO ANTERIOR		EMPLEO ANTERIOR		
		DE A			DE A			DE A		DE A		
Nombre de la Compañía												
Domicilio												
Teléfono												
Puesto desempeñado												
Sueldo Mensual		Inicial			Final							
Motivo de su separación												
Nombre de su jefe directo												
Puesto de su jefe directo												
Podemos solicitar informes de usted		SI NO		¿Por qué?		SI NO		¿Por qué?		SI NO		
REFERENCIAS PERSONALES (Favor de no incluir parientes o jefes anteriores)												
NOMBRE		TELEFONO			DOMICILIO			OCUPACION		TIEMPO DE CONOCERLO		
DATOS GENERALES						DATOS ECONÓMICOS						
Como supo del empleo Anuncio <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Otro (explique) <input type="checkbox"/>						¿ Tiene usted otros ingresos ? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (explique)						Importe mensual Q.
¿ Tiene parientes trabajando en esta Empresa? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>						¿ Su cónyuge trabaja ? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (explique)						Percepcion Mensual Q.
¿ Ha estado afiliado a algún sindicato? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>						¿ Vive en casa propia ? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>						Valor Aproximado Q.
Tiene disponibilidad de horarios NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>						¿ Paga renta ? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>						Importe Q.
Problemas de traslado / transporte? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>						¿ Tiene automóvil propio ?						Marca
Disponibilidad de viajar NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>						¿ Tiene deudas ? ¿ Con quién?						Importe Q.
Disponibilidad a cambiar su lugar de residencia NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>						¿ Cuánto abona mensualmente ?						Importe Q.
Fecha en que podría presentarse a trabajar						¿ A cuánto ascienden sus gastos mensuales ?						
Comentarios del entrevistador												
Hago constar que mis respuestas son verdaderas												
Nombre Completo y Firma del Candidato												
¿ Candidato pasa a siguiente filtro? SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>												

INFORME DE ENTREVISTA

	FORMATO INFORME DE ENTREVISTA		PAGINA 1 DE 1
Nombre del Candidato:		Fecha Entrevista:	
Cargo al que se Presenta:		Proceso:	
FUENTE DE RECLUTAMIENTO (¿Cómo se enteró de la plaza?)			
Descripción familiar (Familia y hogar, ocupación de la familia, nivel educativo de la familia, valores familiares, procedencia, zona donde vive, ingresos económicos del hogar)			
Educación y formación (Estudios secundarios y superiores realizados, cursos, actualizaciones, programas de sistemas que maneja - nivel de dominio, idiomas - nivel de dominio escrito, hablado y escucha, conocimientos específicos, herramientas o maquinaria que maneja, etc.)			
Experiencia laboral (Últimos 3 empleos: empresa, cargo, responsabilidades, funciones, logros obtenidos, motivo de retiro, nivel de subordinación o manejo de personal, conocimientos específicos o técnicos aprendidos.)			
Motivaciones e intereses (¿Por qué desea cambiar de empleo o trabajar en esta empresa? aspiración salarial; ocupación del tiempo libre; expectativas laborales, familiares, educativas)			

Concepto general del candidato (Fortalezas y debilidades, comentarios generales, ¿Qué aspectos del candidato considera que pueden ayudar o perjudicar en el desempeño exitoso del cargo?, recomendaciones)	
Nombre de quien realiza el informe	
Cargo	

FICHA MÉDICA

Información personal

Nombre _____	Fecha de nacimiento _____
Documento de Identificación: Pasaporte <input type="checkbox"/> DPI <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> _____	
Nacionalidad: _____	
Domicilio Personal _____ Teléfono: _____	
En caso de emergencia notificar a: (en caso de personal extranjero proporcionar un contacto dentro de la embajada respectivamente).	
1) Nombre: _____	Relación: _____ Teléfono: _____
2) Nombre: _____	Relación: _____ Teléfono: _____

Alérgico a medicamentos:

Anticonvulsivos	
Insulina	
Penicilina y Antibióticos	
Sulfamida	

Historia Clínica:

Fecha del último examen médico completo: _____																																												
¿Se encuentra actualmente bajo tratamiento médico o tomando medicamentos? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																												
¿Ha tenido alguna cirugía, enfermedad o cambio en su estado de salud desde el último examen médico? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																												
Explique: _____																																												
<table style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="2">Tiene enfermedades (o historia) de:</td> <td rowspan="15" style="border: 1px solid black; padding: 5px; vertical-align: top;"> En caso de estar en tratamiento o de tomar alguna medicación, favor de indicar el nombre y la dosis _____ _____ _____ </td> </tr> <tr> <td>Asma</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Bronquitis</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Constipación</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Enfermedades intestinales</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Diabetes</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Hemofilia</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Epilepsia</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Afecciones pulmonares</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Afecciones cardiovasculares</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Afecciones renales</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Afecciones hepáticas</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Afecciones neurológicas</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Afecciones psiquiátricas</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Afecciones osteoarticulares</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Afecciones a los oídos</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Afecciones a los ojos</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Dengue, Zika o Chicungunya</td> <td>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Otras: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="2">_____</td> </tr> <tr> <td colspan="2">_____</td> </tr> </table>		Tiene enfermedades (o historia) de:		En caso de estar en tratamiento o de tomar alguna medicación, favor de indicar el nombre y la dosis _____ _____ _____	Asma	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Bronquitis	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Constipación	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Enfermedades intestinales	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Diabetes	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Hemofilia	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Epilepsia	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Afecciones pulmonares	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Afecciones cardiovasculares	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Afecciones renales	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Afecciones hepáticas	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Afecciones neurológicas	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Afecciones psiquiátricas	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Afecciones osteoarticulares	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Afecciones a los oídos	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Afecciones a los ojos	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Dengue, Zika o Chicungunya	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Otras: _____		_____		_____	
Tiene enfermedades (o historia) de:		En caso de estar en tratamiento o de tomar alguna medicación, favor de indicar el nombre y la dosis _____ _____ _____																																										
Asma	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Bronquitis	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Constipación	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Enfermedades intestinales	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Diabetes	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Hemofilia	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Epilepsia	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Afecciones pulmonares	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Afecciones cardiovasculares	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Afecciones renales	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Afecciones hepáticas	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Afecciones neurológicas	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Afecciones psiquiátricas	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Afecciones osteoarticulares	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Afecciones a los oídos	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Afecciones a los ojos	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Dengue, Zika o Chicungunya	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																											
Otras: _____																																												

Otras observaciones:

Fecha: _____/_____/_____

Firma: _____

LISTADO DOCUMENTOS PARA CONTRATACIÓN

REGISTRO DE DOCUMENTACIÓN RECIBIDA

Nombre: _____

Plaza solicitada: _____ Responsable: _____

DOCUMENTOS ORIGINALES	SI	NO
Currículo		
(1) Antecedentes Penales vigentes (vigencia máxima 6 meses)		
(1) Antecedentes Policiacos vigentes (vigencia máxima 3 meses)		
(1) Constancia de colegiado activo (si es profesional)		
(2) Fotografías tamaño cedula		
(1) Registro Tributario Unificado –RTU- actualizado (original y copia)		

COMPROBANTES DE ESTUDIO (COPIA)		SI	NO
Primaria	Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Secundaria	Cierre de Pensum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversificado	Licenciatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DOCUMENTOS EN FOTOCOPIA	SI	NO
DPI		
Carné de Afiliación al IGSS		
Carné de NIT		
Tarjeta de Salud (Casos específicos)		
Tarjeta de pulmones (Casos específicos)		
Carné de Manipulación de Alimentos (casos específicos)		
Licencia de conducir vehículos (Casos específicos)		

Licencia de conducir moto (Casos específicos)		
Constancia de Cursos Recibidos		
(3) Constancias Laborales		
(3) Cartas de Recomendación (recientes y con número telefónico)		
Otros documentos:		

OBSERVACIONES

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características de la población	28
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Figura 1. Direcciones y unidades participante de la encuesta	28
Figura 2. Conoce su descriptor de puesto de trabajo	29
Figura 3. Conoce las atribuciones asignadas a su puesto de trabajo	30
Figura 4. Manera de informar sobre las atribuciones del puesto de trabajo	31
Figura 5. Se agregan actividades nuevas a su puesto de trabajo	32
Figura 6. Ha participado en un proceso de actualización de puestos de trabajo	33
Figura 7. Se informa en el proceso de reclutamiento y selección sobre las actividades del puesto.....	34
Figura 8. En el proceso de reclutamiento y selección de personal se le informa sobre las herramientas o equipo que utilizará en su puesto de trabajo	35
Figura 9. ¿Con qué frecuencia actualizan los descriptores de puestos?.....	36
Figura 10. Puesto de trabajo que intervienen en la actualización de descriptores	37
Figura 11. Existencia de formularios de cotejo entre el descriptor de puestos y los documentos del candidato	38
Figura 12. Influencia del descriptor de puestos de trabajo sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal	39