

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



**MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS CON BASE EN FUNCIONES PARA EL
PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN
DE AGUA POTABLE, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



LICENCIADA
MIRIAM ELIZABETH MARTINEZ CÁNDIDO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022

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



**MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS CON BASE EN FUNCIONES PARA EL
PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN
DE AGUA POTABLE, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, 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 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE

LICDA. MSC. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTORA:

LCDA. MIRIAM ELIZABETH MARTINEZ CÁNDIDO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022

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

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

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

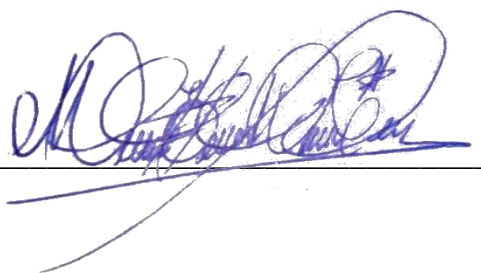
Coordinador: Msc. Mildred Guillén
Evaluador: Msc. Larry Segura
Evaluador: Msc. Karla Krings

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: MIRIAM ELIZABETH MARTINEZ CÁNDIDO, con documento de identificación CUI:1728 18664 0101.

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

Autor: _____


A handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line. The signature is highly stylized and cursive, appearing to be the name 'Miriam Elizabeth Martinez Cándido'.

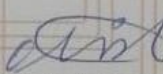
**ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-003-JPFS-2022**

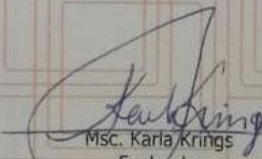
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 18 de Septiembre de 2022, a las 11:00 - 11:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Miriam Elizabeth Martínez Cándido**, carné No **200920259**, 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: **"MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS CON BASE EN FUNCIONES PARA EL PERSONAL DE ÁREA ADMINISTRATIVA, DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE AGUA POTABLE, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **21 / 30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 18 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.


Msc. Mildred Guillén
Coordinador


Msc. Larry Segura
Evaluador


Msc. Karla Krings
Evaluador


Licda. Miriam Elizabeth Martínez Cándido
Postulante



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

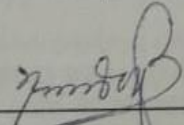
ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Miriam Elizabeth Martínez Cándido**, Carné 200920259 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	57
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	21
Nota final:	78

APROBADO

Guatemala 25 de Septiembre de 2022.

(F) 

Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

ACTO QUE DEDICO

A Dios	Por brindarme la oportunidad de este viaje de vida.
A mi madre	Por ser mi ejemplo de lucha, por apoyarme hasta el final, el convertir su espacio en un aula para formar profesionales, por los desayunos de fines de semana, por las palabras de aliento cuando lo necesite.
A mi mamita	Por esa frase dicha cuando era una niña “Así te quiero ver un día”, cada vez que veía a un universitario.
A mis tías y tío	Por enseñarme a luchar en la vida.
A mis primos	Por acompañarme en todo este proceso, cada uno aportó, de alguna manera, un granito de arena para que llegara este día.
A mi sobrino	Espero puedas ver que los sueños si se cumplen, cuando se quiere y se es perseverante.
A mis familiares en general	Con mucho cariño, este logro también es para ustedes.
A mi novio	Por transformar el tiempo de pareja, en fines de semana de clases y tareas.
A mis compañeros de maestría	Por esas noches de desvelos, enojos y penas, por cada uno de esos momentos, gracias equipo.
A la Universidad de San Carlos de Guatemala	Por brindarme la oportunidad de formarme como profesional.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de estudio	1
1.2 Antecedentes del sector	4
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Administración	6
2.2 Subsistema de Organización de Recursos Humanos	7
2.2.1 Administración de Recursos Humanos.....	8
2.2.2 Importancia de la administración de Recursos Humanos.....	9
2.2.3 Carácter Multidisciplinario.....	9
2.2.4 Puesto de trabajo	10
2.2.5 Descriptor de puestos.....	10
2.2.6 Análisis de Puestos	14
2.2.7 Métodos para análisis y descripción de puestos	21
2.2.8 Etapas de análisis	24
3. METODOLOGÍA.....	25
3.1 Definición del problema	25
3.1.1 Especificación del problema	25
3.2 Objetivos de la investigación	25
3.2.1 Objetivo general	25
3.2.2 Objetivos específicos.....	26
3.3 Ámbitos de la investigación	26
3.3.1 Ámbito geográfico.....	26

3.3.2	Ámbito institucional.....	26
3.3.3	Ámbito personal.....	26
3.3.4	Ámbito temporal	26
3.4	Método de investigación	27
3.4.1	Fase indagadora.....	27
3.4.2	Fase demostrativa	27
3.4.3	Fase expositiva.....	27
3.5	Alcance y tipo de estudio.....	27
3.6	Técnicas de recopilación de información.....	27
3.6.1	Análisis documental.....	27
3.6.2	Entrevista.....	28
3.6.3	Encuesta.....	28
3.7	Instrumentos.....	28
3.7.1	Ficha de cotejo	28
3.7.2	Ficha de observación.....	28
3.7.3	Cuestionario	28
3.7.4	Guía de entrevista	28
3.8	Muestra.....	29
3.9	Estadística.....	29
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	30
4.1	Presentación de datos secundarios de registros de contenido estructural de los descriptores de puestos del área administrativa.....	30
4.2.	Presentación de resultados obtenidos de los descriptores de puesto del nivel operativo en el área administrativa.....	33
4.3	Resultados de información clave de los descriptores de puesto desde el punto de vista de mandos medios en el área administrativa.....	35

4.4 Presupuesto para elaboración de descriptores de puestos.....	49
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS.....	59
ÍNDICE DE TABLAS.....	141
ÍNDICE DE FIGURAS	141

RESUMEN

La empresa objeto de estudio en el presente Informe Profesional de Graduación, se encuentra ubicada en departamento de Guatemala, siendo la primera empresa privada dedicada a la distribución de agua potable, en la actualidad se encuentra realizando cambios en cuanto a la tecnificación de los procesos administrativos, con el objetivo de ser una empresa moderna y adaptable ante los cambios forzosos que se viven, no solo por temas de pandemia, sino de seguir subsistiendo en el mercado.

La presente investigación tuvo como objetivo general, elaborar un manual de descriptores de puestos para el personal del área administrativa, de una empresa de distribución de agua potable, que coadyuve en el mejoramiento de la gestión del departamento de recursos humanos. El problema de investigación de interés general que ha enfrentado la empresa es que cuenta con descriptores de puestos basados en una estructura con más de 30 años de antigüedad por lo que ya no son acordes a las necesidades de la empresa.

La propuesta planteada, consiste en presentar una manual de descriptores de puestos con base a funciones, con el propósito que coadyuve a la gestión del departamento de recursos humanos y a la adaptación a las necesidades de la organización, así mismo se demuestra la importancia y necesidad del desarrollo de esta investigación, con el fin de resaltar la trascendencia de contar con los descriptores de puesto, debido a que estos son el puente para reclutar al personal con calidad y adaptarlo a los objetivos, venciendo los obstáculos que enfrenta la organización.

El objetivo general de la investigación en relación directa con el problema principal se plantea de la siguiente manera: Elaborar un manual de descriptores de puestos para el personal del área administrativa, de una empresa de distribución de agua potable, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, que coadyuve en el mejoramiento de la gestión del departamento de recursos humanos.

La metodología para la obtención de información y datos durante la investigación del Trabajo Profesional de Graduación implicó la aplicación de los métodos científico, utilizando las tres fases que la caracterizan; fase indagadora, fase demostrativa, por último, la fase expositiva, donde se utilizaron técnicas para recopilación de información como el análisis documental, entrevista, censo.

En el desarrollo de la investigación se obtuvieron resultados de cada objetivo específico, los cuales se presentan en gráficas, de los que se destacan aspectos importantes respecto a la situación actual de la empresa referente a los descriptores de puestos, si existen o no este tipo de manual, que conocimiento tiene el personal sobre los descriptores de puestos. Posterior al análisis de resultados de cada objetivo específico se generan las conclusiones en la que se indica que la carencia de un manual de descriptores de puestos, para el personal del área administrativa.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas siguen adaptándose a los cambios agresivos que la pandemia trajo consigo, por consecuencia le acompañaba decisiones no favorables para los trabajadores, debido a que requieren nuevos conocimientos, habilidades, debido a que las tareas o funciones cambiaron.

La administración de recursos humanos tiene como fin primordial, ser un intermediario entre las personas y la organización, donde este sea el responsable por la eficiencia y eficacia de cada individuo para el logro de objetivos de la organización, pero no siempre es así, en el camino de la administración de recurso humano, se encuentra por varios obstáculos a lo largo de su desarrollo, como la negación al cambio, funciones y como cada uno de los actores se adapta a estos cambios.

Una parte importante en un cambio organizacional, es el personal con el que se cuenta, debido a que se enfrentará a situaciones complejas como lo es la cultura y adaptabilidad de las personas, debido que los cambios de procesos en las funciones o conocimientos que se requieran para el puesto, afecta considerablemente al momento de requerir personal nuevo o adaptar al existente, por eso es importante contar con una herramienta que apoye a el departamento de recursos humanos, acá es el momento correcto para contar con un manual de descriptores de puestos, que brinden la información sobre cada uno de los puestos y perfiles, dando así un diagnóstico breve, preciso y conciso de lo que se hace dentro de cada puesto.

De eso se trata el Informe Profesional de Graduación, como la empresa objeto de estudio muestra un problema, el cual es determinado basado en información compilada y analizada, tomando como base, los puntos de vista de los autores e investigaciones anteriores que tienen como factor común los descriptores de puestos.

El presente Informe Profesional de Graduación consta de cuatro capítulos: El capítulo uno, se dan a conocer los antecedentes de estudio y antecedentes de sector, en términos generales los autores comparten sus conocimiento acerca del manual de descriptores de

puestos, así mismo se expone la reseña de la empresa objeto de estudio; en el capítulo dos, se desarrolla la parte teórica, las bases que sustentan la investigación a esto se le llama marco teórico; capítulo tres, plantea la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, se evidencia el planteamiento del problema, los objetivos de dicho estudio, así como el ámbito en que se recolectó información para su posterior análisis; por último en el capítulo cuatro, se da a conocer los resultados del análisis de la información recolectada, siendo base para la presentación de propuesta posterior a la discusión de resultados.

1. ANTECEDENTES

En la mayoría de empresas se preocupan por las tendencias futuras a la que se enfrentarán, al mismo tiempo buscan como mantenerse ante los cambios violentos a los que se afrontan por el entorno al que se encuentran expuestos, deben mantenerse a flote no solo por fenómenos económicos sino al mismo tiempo por temas de pandemia, por tal motivo es importante evaluar los descriptores de puestos de las organizaciones, debido a que el recurso humano se encuentra afectado severamente en cuanto a los sucesos que presentó el año 2020, hizo que las empresas y trabajadores adoptaran y adaptaran a una nueva realidad, en cuanto a tecnología y procesos de trabajo, donde los requerimientos de personal cambiaron y seguirán evolucionando, este es el momento donde la administración de recursos humanos juega un papel importante, debido a que es el encargado de la planificación y ejecución de los procesos concernientes al activo más importante de las empresas; pese a el entorno hostil por el que pasa, siempre debe mantener el personal idóneo para la ejecución de las labores, sin que la empresa se encuentre en riesgo en las actividades a las que se dedica, con una misma visión de dirección, con la motivación y positivismo para el alcance de los objetivos de la empresa.

1.1 Antecedentes de estudio

Como primer punto es comprender que, en el proceso de la administración de recursos humanos, se ejecutan varias etapas importantes, dentro de las mismas se encuentra la fase del reclutamiento y selección de personal, la cual los descriptores de puestos son la base para elegir al personal idóneo para la empresa.

Dentro de este contexto se encuentra la tesis elaborada por el autor (Padilla Loera, 2013) titulada “Implementación de un Modelo para el análisis y descripción de puestos de una empresa de giro Metal-Mecánica”, para optar por el Grado Académico de Maestro en Psicología con orientación en Psicología Laboral y Organizacional, avalada por la Universidad Autónoma de Nuevo León México, cuyo planteamiento de problema fue: “¿Cómo contribuye en una empresa de giro metal mecánica, la implementación de un análisis y descripción de puestos?”, denotando el siguiente objetivo: “Implementar bajo el modelo (Dessler & Varela Juárez, A framework for human resource management, 2011)

de análisis y descripción de cada puesto para una empresa de giro metal-mecánica a fin de delimitar las actividades y responsabilidades, definir los perfiles de puesto y su posición en la organización”. Donde utilizó variables dependientes e independientes para el análisis de puestos, así también se utilizó los métodos de la observación directa y entrevista, como método mixto para obtención de datos del análisis. Llegando el autor a la siguiente conclusión: La importancia del análisis y descripción de puesto sirve como punto de partida para muchos procesos administrativos de una organización.

En la tesis de (García Saavedra, 2017) , de la Universidad César Vallejo, titulada: “Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016”, previo a conferírsele el Grado Académico de Maestro en gestión de los servicios de la salud, en donde investigó: “¿Cuál es la relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín 2016”. El objetivo de la tesis se enfoca en: “Conocer la relación entre el cumplimiento de los perfiles de puestos y el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016”. La metodología utilizada en esta tesis tiene su base en el “Teorema de Pareto”, lo cual le permitió al autor obtener las funciones esenciales del puesto (las 04 funciones con mayor puntuación y que agregan mayor valor a los resultados del puesto). El desempeño fue medido a través de la evaluación de los componentes que son habilidades sociales, habilidades laborales y del rendimiento, obteniéndose así que sólo el 4.2% consideró como buen desempeño.

Otro punto de vista, sobre el tema de los perfiles o descriptores de puestos, es la desarrollada en la tesis de (CEDENO ROCHA, 2016), para optar al Grado de Master en Dirección estratégica de Recursos Humanos, autorizada por la Pontificia Universidad católica de Quito Ecuador, titulada: “Medición del impacto del perfil de los directores de proyectos en una empresa de consumo masivo y comparación con los resultados para generar una propuesta de desarrollo de competencias”, donde su problemática se enfoca en identificar las aptitudes y habilidades, que debe tener el perfil del director de proyectos

y su impacto en el desarrollo exitoso del proyecto, hay que resaltar que su objetivo circunda en la determinación que existe entre el perfil de puestos del director de proyectos referente a los resultados que pueda alcanzar en el proyecto. La metodología utilizada por la autora es la cualitativa, donde finalmente concluye en el establecimiento de una propuesta de mejora para fortalecer los comportamientos y conocimientos de los directores, generando valor agregado a los resultados de la compañía.

Es importante indicar el punto de vista del autor (Mariño Vivar, 2011) en el Artículo Científico, titulado “Diseño de Puestos de Trabajo en una Organización Local de Gestión de la Actividad Física y el Deporte” publicado por la revista científica “Ciencia en su PC”, donde la problemática expuesta ¿es la estructuración deficiente desde los puestos de trabajo, la falta de definición de los mismo incidiendo negativamente en los resultados a los que aspira alcanzar la organización? el objetivo general planteado es el analizar el diseño de puesto directivo de la DPD, con esto plantear propuesta que perfeccione su diseño, que minimicen los problemas humanos, conflictos y rigidez laboral, para un funcionamiento organizativo óptimo, parte de los elementos metodológicos utilizados, se encuentra la observación, revisión y análisis de documentos, consulta de bases de datos de la empresa y para rediseñar los puestos de trabajo en la organización se aplicó el “Modelo de características del puesto.” ya que este muestra dimensiones centrales del puesto, que influyen en estados psicológicos críticos, los que a su vez favorecen el desarrollo de diversos resultados personales y laborales.

Como parte práctica en cuanto al análisis y descripción de puestos, se puede citar El trabajo final de graduación de (Herrero Manzanares, 2016) para obtener el Grado de Máster Universitario en Recursos Humanos, titulado “Proyecto de consultoría de recursos humanos en Simumak: análisis y descripción de puestos”, autorizada por la Universidad Pontificia Comillas, Madrid España, exponiendo como objetivo número uno en la labor en Simumak el crear y dar coherencia a la estructura funcional para el crecimiento a medio-largo plazo, la metodología utilizada para la recolección de datos utilizados se menciona los cuestionarios, observación, entrevistas, con el fin de edificación de información

general y específica de los puestos, misión y funciones, relaciones interpersonales, cualidades, aptitudes y habilidades para proponer mejoras de lo ya existente.

Por último, se debe mencionar la tesis de (Ruiz Álvarez M. A., 2014), para obtener el grado de Magíster en Administración Industrial y Empresas de Servicios, avalado por la Universidad de San Carlos de Guatemala, titulada: “Diseño de un manual de descripción y perfiles de puestos para una planta farmacéutica de la ciudad de Guatemala”, donde se menciona es imprescindible un manual de descripción de puestos, ya que la inexistencia de dicho manual representa profundas deficiencias en las políticas de reclutamiento y selección de empleados. Para la ejecución de la investigación utilizó el método descriptivo, por medio de recolección de datos a través de entrevistas, para llegar al objetivo de diseñar un manual de descripción y perfiles de puestos para el personal de una planta farmacéutica en la ciudad de Guatemala, donde elaboró las descripciones de puestos de los diferentes departamentos de la empresa en cuestión, para contratar al personal correcto en el puesto correcto.

1.2 Antecedentes del sector

La historia de la distribución de agua potable en la zona metropolitana de Guatemala se inicia en 1918, con la aplicación de cloro a las aguas que surten la capital, según el Licenciado Valentín Solórzano Hernández la forma de distribución de la venta de agua y su medio de transporte se realizaba de la siguiente manera:

En las mañanas, una carreta con una bocina sonaba anunciando la llegada del pan, las domésticas salían en busca del vehículo, jalado por un caballo o mula y el mismo conductor levantaba una de las tapaderas que satisfacía las demandas. Más o menos a esa hora comenzaban a pasar haciendo un gran ruido al caminar sobre el disparejo empedrado de las calles, las carretas aguadoras que venían de la Finca el Tuerto o de la Finca El Sauce y que repartían agua limpia para cocinar y beber al precio de cuatro (4) reales o un (1) peso el bote.

Las aguadoras eran un tonel montado sobre dos ruedas y jalado por un caballo siempre flaco o por una mula y de la parte trasera colgaban los botes de hojalata donde se expendía el líquido. Al caminar la carreta, los botes hacían un gran ruido

y varias carretas juntas eran insoportables. El líquido así adquirido a domicilio era depositado en un filtro de piedra o dentro de destiladera en donde el agua volvía a filtrarse y caía gota a gota en una olla. Hay que advertir que la mayor parte del agua corriente venía de Mixco y era agua sucia, color de chocolate, la otra fuente era de Acatán, que era un poco más limpia pero no potable. (Mollinedo, 2014)

Siguiendo, Mollinedo (2014), recalca que:

En la época del presidente Jorge Ubico, el alcalde: Ingeniero Arturo Bickford mejoró el suministro de agua, instaló una de las primeras empresas distribuidoras de agua potable y se comenzó a higienizar el agua que distribuía en la capital. Con ello desaparecieron los aguadores. Según el Acuerdo Gubernativo, del gobierno del General Ubico, de fecha 25 de julio de 1931, se determina la cantidad de 2,000 litros de agua en 24 horas es la medida oficial adaptada como una paja de agua, denominada “datación”. Se implementó un Sistema de financiamiento para ejecutar las obras de conexión, con la venta de “pajas de agua” o fracciones, que se podía pagar en efectivo o por abonos. Esta modalidad dio origen a la emisión del Acuerdo del 9 de julio de 1941, por medio del cual se creó el “Título de Agua Municipal”, que otorgaba el derecho a utilizar 2,000 litros de agua por día.

La empresa que es objeto de análisis fue fundada legalmente el 1 de agosto de 1928, iniciando con los trabajos preliminares de una canalización de las aguas del río Mariscal cruzando por el molino, ya que fue el sitio que se estimó más oportuno.

El contrato establecido con el Gobierno de Guatemala, establecido en la Asamblea Legislativa del año de 1928 fue retirado, pero dichos contratiempos no afectaron al arranque de la sociedad durante los años de 1928 hasta 1930. Se estableció como la primera planta de purificación de servicios de agua potable que se conoce en Centroamérica. La planta de producción fue la primera planta que abastece de agua potable a la ciudad de Guatemala, utilizando tecnología alemana de última generación. Dicha planta está ubicada en el sureste de la ciudad de Guatemala, al inicio de la finca las charcas donde el río mariscal se encuentra con el río molino. (CAMSA, 2020).

2. MARCO TEÓRICO

Las actuales tendencias obligan a que las empresas sean eficientes y eficaces con los recursos que se tienen, por tal motivo es importante dar un sustento a cada toma de decisión que se realiza, desde el punto de vista económico, comercial, procedimental y humano. El punto medular para que una empresa pueda aprovechar al máximo los recursos y sea eficiente y eficaz, es contar con un personal idóneo para la ejecución de las labores, ya que serán los encargados de dar movilidad al negocio. Por ende, es menester darle una perspectiva al cúmulo de conocimientos, conceptos y toda la información que gira en torno a la administración de recursos humanos, por lo que se debe iniciar específicamente a tema de descriptores de puesto, que permite ir de lo general a lo particular, utilizando la metodología de lo deductivo a lo inductivo, esperando con ello darle una estructura clara, precisa y concisa.

2.1 Administración

Aún en tiempos antiguos era necesario el término de administración puesto que las actividades eran complejas las cuales consumían tiempo y esfuerzo si estas se realizaban de una forma individual, por lo que se opta por organizar las actividades por grupos sociales lo cuales se lideraban con autoridad y toma de decisiones, es decir existía un líder, jefe y la división de trabajo entre las personas; así mismo esta actividad surge en el siglo XVII en pleno inicio de la revolución industrial, donde surgen empresas de gran volumen, en los cuales se requería especialización para la ejecución de labores; es por tal motivo la importancia y lo trascendencia de entender el concepto de administración, ya que es la base principal como lo comenta (Griffin, 2011): “Conjunto de actividades (incluye planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz.”

El punto de vista del autor es sustentar que el proceso que conlleva el dirigir una empresa donde las acciones que se realizan afectarán a los recursos no importando el tipo de recurso.

Para el autor (Dessler & Varela Juárez, A framework for human resource management, 2011) “La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial”.

Para estos autores la administración de recursos humanos se basa en los procesos de normas y reglas de una empresa al igual que las actividades que realiza. Se puede decir que la administración de recursos humanos es la función gerencias que se ejerce desde la toma de decisión apoyándose de normas y reglas, planeando, organizando y controlando al recurso humano de la organización.

2.2 Subsistema de Organización de Recursos Humanos

Tomando la idea del autor (Chiavenato, 2011) se puede decir que un subsistema es un conjunto de correlaciones sobre un sistema, en otras palabras, la administración de recursos humanos como un todo.

La autora (Alles M. A., Social media y Recursos Huamanos, 2013)

“El término implica: segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas, procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar a todos los colaboradores que integran la organización desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura”.

Ambos autores definen que el subsistema de organización de recursos humanos mantiene una estructura en correlación, por tal razón es importante dentro de cada empresa los puestos de trabajo deben mantener un orden o estructura, acá es donde los descriptores de puesto entran a actuar ya que en ellos encuentra la base para la gestión de diferentes procesos del departamento de recursos humanos.

2.2.1 Administración de Recursos Humanos

En la mayoría de las empresas se conoce la oficina de “Recursos Humanos” como departamento, pero realmente va más allá de parte de una estructura material, se trata de administrar un recurso no tangible, debido a que se trabaja con personas, que cada una de ellas tiene sentimientos, capacidades, aptitudes, caracteres diferente, que divide como Administración de Recursos Humanos. Lo siguiente, es lo que apuntan algunos autores respecto al tema.

La Administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico. (Amador Sotomayor, 2017, pág. 30)

Para (Mondy R, 2010) “La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH” (pág. 4). Lo que significa que coordinar al recurso humano, deben participar todos, desde el mando más alto al más bajo.

Es un área funcional de la administración de empresa, con un grado de importancia alto, como lo menciona Candelas y otro (2013) “La empresa es un ente vivo, donde hay sentimientos, retos, sinergia y empatía, y se convierte en objeto de estudio de las ciencias sociales “(pág. 287), es la encargada de conciliar a los empleados con la organización.

De lo anterior se puede enmarcar que el factor común, entre lo que cada autor conceptualiza y define, es el individuo y que de este depende los componentes y/o actividades jerárquicos dentro de la unidad de análisis, es decir de los altos mandos y de los subordinados, debido a que, si faltase alguna de las dos, el concepto no tiene sentido; Por el contrario, se complementa por medio de las actividades a realizar con una misma

visión y objetivo, este es momento dónde íntimamente están ligados se vuelve una sola estrategia organizacional.

2.2.2 Importancia de la administración de Recursos Humanos

Entendido el concepto de Administración de Recursos Humanos, se puede contemplar el tema de la relevancia e importancia del departamento y la labor que desenvuelve dentro de cada organización; Para los autores (Werther & Davis, 2014), “El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (pág. 46).

Por otro lado (Chiavenato, 2011), indica que “recursos humanos, no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales. Así mismo menciona (...) que debe ser un área interdisciplinaria” (pág. 96)

Ambos puntos de vista enfocan que la importancia de la administración de recursos humanos es el personal, siendo tomados como principal actor para llegar a cumplir los objetivos de la organización y a la vez permitirá a los trabajadores adquirir beneficios.

2.2.3 Carácter Multidisciplinario

Aunado a lo anterior, el carácter multidisciplinario que debe adoptar el departamento de recursos humanos se desarrollará con base a (Chiavenato, 2011), ya que este afirma que “La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.” (pág. 96)

Sigue (Chiavenato, 2011), mencionando que:

El carácter multidisciplinario se aplica al momento de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, servicio social, plan de carrera, descriptores de puesto y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados.(pág. 96)

El trabajo se desarrolló en torno a los descriptores de puesto de la empresa objeto de estudio, ya que es una de las herramientas importantes para la gestión de recursos humanos dentro de la organización.

2.2.4 Puesto de trabajo

Para el desarrollo este apartado y los siguiente es importante definir el término para la ampliación de conocimiento, definiéndose como “Actividad o actividades concretas que el trabajador desarrolla en la empresa y por las que percibe un determinado sueldo o salario” (Diccionario Panhispánico del español Jurídico|, 2020).

Los autores (Valenzuela y Ortiz 2014) citados por (Ruiz Álvarez M. , 2014) donde definen: “el puesto de trabajo como pacto o unión organización y los empleados (...) sus funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo son determinadas por el puesto de trabajo que ocupe” (pág. 5).

2.2.5 Descriptor de puestos

Se le conoce también como perfil de puesto, en ocasiones tiende a confundirse con el término de análisis de puesto, ambos conceptos están relacionados en cuanto a los objetivos y cómo se obtienen los datos, es decir que el descriptor de puesto se dedica exclusivamente lo que respecta al puesto o cargo, mientras que el análisis, se inclina por resaltar los factores como los requisitos y condiciones necesarios para la plaza o puesto a aplicar. Descriptor de puesto “como piedra fundamental de los diferentes subsistemas

de Recursos Humanos”, debido a la utilidad que tiene para la selección, formación, evaluación y la remuneración del personal. (Alles M. , 2019)

“Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”. (Werther & Davis, 2014). Una definición más sencilla es la que da (Chiavenato, 2011), detallando que “el diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante”. (pág. 172)

Sin embargo, las definiciones de qué se basan respecto a las actividades dentro del área laboral son Werther & Davis (2014), al igual que Chiavenato, evaluando desde un punto crítico empresarial, mientras que Alles el enfoque que le da a la definición es basado a la importancia que tiene un departamento de recursos humanos en cuanto a su gestión dentro de las organizaciones, ya que asienta bases para todos los subsistemas. Se debe de tomar en cuenta que el puesto de trabajo puede realizar las mismas actividades, pero las personas crean la mejor o peor versión de estos.

Siempre dentro de las organizaciones se escucha un lenguaje codificado en el departamento de recursos humanos mencionando el descriptor o diseño de puestos, por su término en inglés “*Job description*”, sin embargo va más allá, su significado es la definición desarrollada por los autores (Werther & Davis, 2014): “Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.” (pág. 95)

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.” (Chiavenato, 2011, pág. 172)

El autor propone cuatro condiciones para el diseño de puestos (Chiavenato, 2011):

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

En la tesis citada de (Corado Sazo, 2007) define “La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa”. (pág. 27)

La descripción de puestos se resume con base a las definiciones anteriores, que es enlistar los aspectos del puesto de trabajo, como atribuciones, condiciones y responsabilidades, detallando cada una de las mismas, resaltando las diferencias de los demás puestos dentro de la empresa.

a. Modelos de Descriptores de Puestos

Los modelos de descriptores serán los diferentes enfoques de los autores para mostrar resultados con base a los puestos. El punto de vista sobre un modelo de descriptores de puestos es (Pacheco, 2020) indica que los paradigmas se deben romper en el análisis y descripción de puestos, por lo que propone dos tipologías en los diseños de descriptores de puestos, el perfil desarrollado o descriptivo y el perfil simplificado.

Según (Hernandez Santos, Martinez Muñoz,, & Mendez Fuentes, 2016):

...un interés por el capital humano y en 1960, un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A

partir de ello, empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puestos. (pág. 41)

a.1 Modelo Clásico o Tradicional

Este se basa en teoría de Frederick Winslow Taylor, es considerado el padre de la Administración Científica, el modelo es basado en proyectos, puestos y capacitación de las personas para la maximización de las actividades a donde fuese posible, siendo este el objetivo más puntual; los seguidores de Taylor opinaban diferente, en dos aspectos principales: “determinar cómo realizan las tareas en el puesto y los incentivos salariales, para la adhesión del método de trabajo. El desarrollo del autor explica más a fondo sobre este modelo”. (Chiavenato, 2011)

Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectan de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. “El gerente mandaba y el trabajador tan sólo obedecía y operaba. La capacitación para el puesto se limitaba a las habilidades específicas necesarias para realizar la tarea”. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayores sería la eficiencia del trabajador. (pág. 173)

a.1.1 Etapas

Dentro de este se encuentran, según Chiavenato (2011, pág. 174):

Los diseños de puestos sirven a la tecnología y procesos de producción para atender los requerimientos, es pensado desde un punto lógico y segregación de componente en base a las tareas.

- Segregación de tareas para que la ejecución sea simple y cotidiana, se fija la misión del individuo con estandarización de tiempo de acuerdo con ciclos productivos de forma armoniosa.
- Debe diseñar para que sea duradero, es decir a largo plazo, ya que no se esperan cambios en los diseños de puestos.
- Se mide por medio de tiempo estándar los cuales representan eficiencia al 100%, siendo remunerados al ser alcanzados al reducir el tiempo de ejecución.

a.2 Modelo Humanista o de Relaciones Humanas

Es un modelo que nació en la escuela de relaciones humanas en 1930, como oposición al modelo de Taylor, sin embargo, este modelo no logró sustituir al modelo tradicional, con la teoría humanista surge los primeros estudios de liderazgo, la motivación, comunicación; El avance que intentó dar la relación humanista dentro de la teoría administrativa, fue otorgar importancia a las labores y a las personas.

El modelo humanista, como menciona (Chiavenato, 2011) es:

Una manera de satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal, trata de crear una mayor interacción entre las personas y sus superiores, y propiciar la participación en algunas decisiones relacionadas con las tareas de la unidad. Sin embargo, esto no interfiere en el cumplimiento de la tarea ni afecta el flujo ni la secuencia del trabajo. Estos dos aspectos permanecen intactos. (pág. 177)

a.3 Modelo Situacional o Contingente

El modelo se basa en dos factores o variables, una es las diferencias individuales y las actividades específicas, este depende de la adecuación que se les den a las variables.

“El modelo situacional supone aprovechar las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, los objetivos planeados entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional.” (Chiavenato, 2011, pág. 178)

2.2.6 Análisis de Puestos

Es una frase conocida que indica examinar de forma detallada cada puesto de trabajo, para conocer las características, cualidades, separando cada parte de este, es la fase siguiente después de elaborar el descriptor de puesto. Según referencia de (Alles M. A., Diccionario de términos de recursos humanos, 2012) “El análisis de puestos es un procedimiento que permite determinar las responsabilidades y requisitos (conocimientos, experiencia y competencias) de un puesto o cargo. Un adecuado análisis de puestos permitirá la correcta confección del descriptivo de puestos”. (pág. 22)

Definición extraída de (Dessler & Varela Juárez, A framework for human resource management, 2011), indica que “es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos” (pág. 80). Ambos autores coinciden que se deben detallar las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, para un correcto análisis y que este sea objetivo.

La definición que comparte la siguiente autora:

Proceso técnico y sistemático de obtención de información que permite delimitar, definir, describir y documentar el contenido y alcance de un puesto de trabajo, su repercusión en una organización y en el entorno donde desarrolla su actividad, en un momento determinado. (Palomo Vadillo, 2021)

a. Método de recolección de información para análisis de puestos de trabajo

Es complicado recabar la información de análisis de puestos de trabajo, pero a la vez es una herramienta importante para el departamento de Recursos Humanos por ello, el autor hace referencia de cómo iniciar la recolección de información, los pasos serían los siguientes (Dessler & Varela Juárez, A framework for human resource management, 2011, pág. 83):

1. Saludar a los participantes y darles una breve introducción;
2. Explicar concisamente el proceso del análisis de puestos de trabajo y los roles que juega el participante en tal proceso;
3. Dedicar cerca de 15 minutos para determinar el ámbito del puesto que se va a analizar, al llegar a un acuerdo sobre el resumen básico del puesto;
4. Identificar las áreas funcionales o de responsabilidades generales del puesto, como “administrativo” y “de supervisión”.
5. Identificar tareas dentro de cada área funcional de responsabilidad, usando un rotafolio o un software para trabajo en equipo y, por último
6. Imprimir la lista de tareas y solicitar que el grupo la firme.

b. Tipos de Análisis de Puesto

Se define como:

Se deberá aplicar los análisis para la evaluación de los descriptores de puestos de una forma objetiva, para lo cual se desarrolla dos tipos de análisis, uno desde el punto de vista global referente a la organización y el individual donde el actor principal es el empleado. (Chiavenato, 2011)

b.1. Análisis Organizacional

En el análisis se debe enfatizar las necesidades de la organización, pero no se deberá resaltar las carencias de personal, y según el autor, (Chiavenato,2011, pág.326), se estructura así: “1. Análisis de los objetivos de forma operativa., 2. Estudio del estado y situación actual de la Empresa., 3. Estudio del clima laboral, y de la productividad., 4. Distribución de los recursos y ajuste de estos”.

b.2 Análisis de Recursos Humanos

Acá se debe evaluar por la naturaleza de la investigación, este debe ser individual como su nombre lo menciona, se centra en el individuo orientando la información a tres criterios fundamentales: “Estudio de los puestos, funciones y tareas que se requieren para el desempeño de estos por parte de los trabajadores; donde se definen los conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para el desempeño correcto del puesto”. (Chiavenato,2011, pág.327)

b.3 Análisis de operaciones

Estudiando detalladamente las habilidades, conocimientos y actitudes que debe desarrollar cada trabajador para cumplir adecuadamente con: “1. Los objetivos propios de su puesto., 2. Los que vaya a desarrollar (planes de carrera, promociones). (Chiavenato, 2011, pág. 328)

c. Estructura del Análisis de Puestos

En este punto se debe dar una estructura de lo que analizará en los descriptores de puesto:

El análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias que imponen esas tareas o responsabilidades; (...) son los requisitos intelectuales y físicos que

debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse. (Chiavenato, 2011, pág. 191)

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. (Universidad La Salle Bolivia, 2016)

c.1 Requisitos intelectuales

Son las cualidades requeridas en cuanto a conocimiento, empírico o académico, para evaluar este nivel se debe analizar los factores que los acompañan (Chiavenato, 2011, pág. 192): “1. Escolaridad indispensable, 2. Experiencia indispensable, 3. Adaptabilidad al puesto, 4. Iniciativa requerida y 5. Aptitudes requeridas”.

c.2 Requisitos físicos

Estas son las “cualidades requeridas en cuanto a fuerza física de trabajo, energía, así mismo se acompaña específicamente de factores para su análisis: 1. Esfuerzo físico requerido, 2. Concentración visual, 3. Destrezas o habilidades y 4. Complexión física requerida”. (Chiavenato, 2011, pág. 192)

c.3 Responsabilidades adquiridas

Se puede definir como:

Las atribuciones que se adquieren al realizar un puesto de trabajo, así mismo al momento de recibir las herramientas otorgadas por la empresa para el cumplimiento de las actividades, estas responsabilidades también se acompañan de factores específicos:

1. Supervisión de personal
2. Material, herramienta o equipo
3. Dinero, títulos o documentos
4. Relaciones internas o externas

5. Información confidencial. (Chiavenato, 2011, pág. 192)

c.4 Condiciones de trabajo

Esta al igual que los anteriores niveles se encuentra acompañadas de los factores que las caracterizan, se puede mencionar que son: “condiciones mínimas para cumplimiento de labores y la empresa debe conceder la persona que ejerce el puesto de trabajo: 1. Ambiente de trabajo y 2. Riesgos de trabajo. (Chiavenato, 2011, pág.193)

c.4.1 Evaluación del puesto

Si dentro de la organización existiera un manual de descriptores de puestos, es conveniente evaluar cada uno de los elementos que lo conforman, lo cual a continuación se desarrollaran.

c.4.1.1 Elementos a evaluar en Descriptores de Puestos

La palabra elemento la (Real Academia Española, 2020) lo define como: “Parte constitutiva o integrante de algo”. Por lo que se considera importante determinar cada una de la parte que conforma un descriptor de puestos, ya que el conocimiento de cada elemento que lo conforman ayudará a obtener un panorama amplio de lo que se evaluará en el trabajo.

Desde el punto de vista de (Iranzo Enguíanos, 2017) “la descripción de puestos de trabajo dependerá de la tipología de puestos objeto de estudio.”

c.4.1.2 Identificación del puesto de trabajo

Es importante reconocer el puesto de trabajo, a lo que se refiere la identificación es: “señalar el título del puesto, su estatus jerárquico al interior de la organización, la ubicación en el organigrama, el supervisor inmediato, la fecha de la aprobación de la descripción, el código del puesto, la remuneración prevista”. (Iranzo Enguíanos, 2017, pág. 16)

Otra definición es la de (García Saavedra, 2017) en su tesis “Indique la denominación que se le otorga en los instrumentos o documentos de gestión. En caso de que no exista un nombre, no registre información en este campo.”

Dentro de este (Iranzo Enguídanos, 2017, p.16), caracteriza los siguientes elementos:

1. Área/unidad: es la denominación del área organizativa en la que se sitúa el puesto a analizar. Puede ser según la denominación corriente en cada organización, una División, Departamento, Dirección, Centro de Trabajo, Servicio, Sección o varios de ellos. refiere a ubicación organizativa en la que se sitúa el puesto a analizar, depende de cómo se encuentra estructurada la organización, una División, Departamento, Dirección, Centro de Trabajo, Servicio, Sección o varios de ellos. (pág.17)
2. Puesto descrito: nombre del puesto o cargo ocupado por el titular, o como se le conoce ese puesto en la organización de forma más o menos formalizada. (pág.17)

Según (Mondy R, 2010) la especificación del puesto se definió como un documento que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar en un trabajo en particular.

c.4.2 Misión u objetivos

Es la razón de ser del puesto, en que contribuye a la empresa, la misión contiene cuatro preguntas que debe responder al puesto: “¿Qué?, ¿Sobre qué?, ¿De acuerdo con qué?, por último, ¿Para qué?”, según el autor debe la “se debe redactar en una frase sin punto y aparte. (Iranzo Enguídanos, 2017, pág.17)

El autor (García Saavedra, 2017) define lo siguiente:

“Describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando qué hace, a qué o quiénes afecta su labor (procesos, recursos), marco general de actuación del puesto y, finalmente, para qué se realiza (cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, otros).”

c.4.3 Dimensiones

“Este elemento se basa en cuanto tamaño o extensión como lo son las económicas”, ya que el autor hace referencia al tiempo y el monto que devenga por el puesto de trabajo (Iranzo Enguídanos, 2017, pág.17); sigue mencionando que las dimensiones que no se refieren a lo económico, son las personas que son subordinados en relación con el puesto jerárquicamente.

c.4.4 Naturaleza y alcance del puesto de trabajo

Otro elemento es la naturaleza de donde se genera el puesto de trabajo, así como el alcance que este puede tener en relación con su entorno, por tal razón el autor Iranzo Enguídanos (2017), lo desglosa de la siguiente manera:

1. Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura de la empresa, para la elaboración y análisis de descriptores, es importante conocer donde se ubica jerárquicamente al puesto inmediato superior. (pág.18)
2. Entorno: Acá como lo menciona Cataño es un apartado exclusivamente para puesto de dirección, se elabora una narrativa de cómo se desenvuelve interna y externamente. (pág.18)
3. Funciones y Actividades: No son más que las responsabilidades a las que se enfrentan las personas en un puesto de trabajo. (pág.19)
4. Relaciones internas y externas: Este término se refiere a las relaciones interpersonales, no solo con los departamentos o áreas con las que se tiene relación, sino al mismo tiempo con las que se encuentran fuera de la empresa. (pág.19)
5. Naturaleza y Alcance de los Problemas: como su nombre lo indica, se enfocará a problemas técnico-gerenciales en relación con la interacción humana. (pág.19)
6. Naturaleza y Alcance de la Responsabilidad: Se reflejarán las características requeridas para desempeñar adecuadamente el puesto (titulación, conocimiento, experiencias). (pág.20)

c.4.5 Conocimientos y experiencias

En estas “Se reflejarán las características requeridas para desempeñar adecuadamente el puesto (titulación, conocimiento, experiencia...). Debe evitarse reflejar aquellas características que posee el titular pero que no son necesarias para el adecuado desempeño del puesto”. (Iranzo Enguítanos, 2017, pág. 20)

Otra definición es la que comparte (Calvente, 2017) “la experiencia se define como un conocimiento general construido a partir de muchos casos particulares semejantes o de aquello que ha sido observado frecuentemente siempre de la misma manera y es recordado”

c.4.6 Otros aspectos

Se refieren a “aspectos que no se hicieron relevancia en los temas anteriores, se enfoca a puestos operativos de fábrica suelen reflejar aspectos como: peligrosidad, condiciones ambientales, esfuerzo físico, turnicidad, nocturnidad, disponibilidad”. (Iranzo Enguítanos, 2017, pág.18)

2.2.7 Métodos para análisis y descripción de puestos

Para la elaboración de descriptores de puestos, es importante la correcta elección de los métodos para la recolección de información para el posterior análisis, a continuación, los siguientes métodos:

a. Método de observación

El método de la observación es uno de los más utilizados para la recolección y análisis de información para la elaboración de descriptores de puestos. Algunos autores definen la observación como una técnica, el autor (Hernández Sampieri, 2014) la observación la define de la siguiente forma: “La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias”.

Otro punto de vista es la del autor (Piloña, 2016) donde considera que “Observar significa fijar atentamente los sentidos hacia el objeto o fenómeno del conocimiento. Puede ser directa o indirecta”.

Para los especialistas de recursos humanos, el enfoque, es la recolección de información, aplicado al trabajador y sus actividades. Uno de los autores aplica el método de observación donde el analista debe participar de forma directa, donde se encuentra presente mientras el trabajador realiza las actividades, según (Mondy R, 2010).

Así mismo (Dessler & Varela Juárez, A framework for human resource management, 2011) , indica que “La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas observables”.

b. Método de cuestionario

Otro método utilizado en la recolección y análisis de descriptores de puestos es el método de cuestionario, los autores consideran, el cuestionario de la siguiente manera:

Para el autor (Hernández Sampieri, 2014) el cuestionario es “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

Según la definición de Piloña (2016), el cuestionario es “es un sistema ordenado de preguntas previamente planificadas para la recolección de información que interesa conocer”.

Ambas definiciones hacen referencia al conjunto de preguntas para recolección de información. Para (Dessler & Varela Juárez, A framework for human resource management, 2011) considera “Algunos cuestionarios están muy estructurados, por lo que el trabajador recibe un inventario de, tal vez, cientos de responsabilidades y tareas específicas” al mismo tiempo recomienda que debe aplicarse preguntas abiertas, donde se puede dar una mayor ampliación de los detalles respecto a su puesto de trabajo.

c. Método de entrevista

Adicional a los métodos anteriores, la entrevista es utilizada para recolección de información y análisis de puestos, para el autor (Piloña, 2016) es un “proceso por medio del cual dos o más personas entran en estrecha relación verbal, con el objeto de obtener información fidedigna y confiable sobre todo o algún aspecto del fenómeno que se estudia.

Para (Mondy R, 2010) el método es utilizado por el analista entrevista primero al empleado, y lo ayuda a describir los deberes a su cargo. Posteriormente, el analista se pone en contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado y para aclarar ciertos puntos.

El punto de vista de (Chiavenato, 2011) es “El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato”.

d. Métodos Mixtos

Para el análisis de puestos es una combinación de los tres métodos anteriores, en materia de recursos humanos, los estructuran de la siguiente manera:

La aplicación de este método por parte del autor (Mondy R, 2010) menciona que” Con frecuencia es más pertinente utilizar una combinación de métodos. Al analizar los puestos de oficina y administrativos, el analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada”.

En el caso del autor (Chiavenato, 2011) indica lo siguiente “Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos”. también menciona que los métodos más comunes son:

1. **Cuestionario y entrevista:** ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.

2. **Cuestionario:** con el ocupante y entrevista con el superior para ampliar y aclarar los datos.
3. **Cuestionario y entrevista:** ambos con el superior.
4. **Observación directa:** con el ocupante y entrevista con el superior.

2.2.8 Etapas de análisis

Dentro del estudio se tomaron 3 etapas para el análisis de puestos, tomado como base la teoría del autor (Chiavenato, 2011)

- a. **Planeación:** En esta etapa es donde se planea cómo se trabajará el análisis de puestos, para una buena planeación se debe utilizar los siguientes pasos:
 - Determinar los puestos a definir
 - Elaborar el cronograma
 - Elegir Método de Análisis
- b. **Preparación:** Es la etapa donde el analista se encuentra preparado con el equipo de trabajo.
 - Integrantes de equipo
 - Instrumentos de recolección de datos
 - Se debe informar al personal sobre la actividad a realizarse
 - Previa información de los puestos claves, mandos altos y medio
- c. **Ejecución:** En esta fase, ya se ha obtenido la información que se someterá al análisis.
 - Información de los puestos
 - Selección y filtrado de datos
 - Redacción previa del análisis de puestos
 - Presentación de borrador a los jefes, para la validación de la información
 - Posterior a la validación, la redacción definitiva del descriptor de puestos
 - Aprobación de los análisis de puestos
 - Difusión al personal.

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se da a conocer los métodos y técnicas utilizadas para el desarrollo y correcto planteamiento del problema.

3.1 Definición del problema

En este apartado se resaltó el detonador del porqué la empresa fue objeto de estudio.

3.1.1 Especificación del problema

Dentro de la problemática que se encontró en la empresa de objeto de estudio, es la necesidad de contar con personal idóneo, que se adapte a las nuevas tendencias entre las que se enmarca la tecnología y la pandemia, así mismos cambios futuros, los puestos del área administrativa son basados en información de hace más de 45 años y los descriptores de puestos actuales no son acordes a las necesidades de la empresa. Por tal razón se plantea la siguiente pregunta:

a. Planteamiento del problema

¿Los descriptores de puestos vigentes del área administrativa, cumple con las necesidades actuales de la empresa de distribución de agua potable, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?

3.2 Objetivos de la investigación

Son los fines o propósitos para alcanzar, durante el desarrollo del trabajo de investigación. Para el efecto se definieron los siguientes.

3.2.1 Objetivo general

Definir la estructura de los descriptores de puestos del personal del área administrativa, para el mejoramiento de la gestión del departamento de recursos humanos en los diferentes procesos que ejecuta.

3.2.2 Objetivos específicos

- a. Determinar el contenido de los requerimientos de los descriptores de puestos del área administrativa, mediante la revisión de documentos físicos, lo cual proporcionará una visión global de aspectos importantes sobre el puesto de trabajo.
- b. Sondar la información de los aspectos estructurales de los descriptores de puesto en los niveles operativos del área administrativa, para la distinción de ventajas y desventajas en la ejecución de las labores.
- c. Sintetizar información obtenida de los aspectos claves los descriptores de puestos del área administrativa, proporcionada por los mandos medios, para la mejora no solo del proceso de reclutamiento y selección, sino a su vez la gestión del departamento de recursos humanos.

3.3 Ámbitos de la investigación

Es la delimitación de la población objeto de estudio, donde se tomaron como parámetros, aspectos tales como: ámbitos geográfico, institucional, personal y temporal.

3.3.1 Ámbito geográfico

Se llevó a cabo en la Ciudad de Guatemala, del municipio de Guatemala pertinente al departamento de Guatemala.

3.3.2 Ámbito institucional

La información se recopiló en una entidad privada, dedicada a la distribución de agua potable.

3.3.3 Ámbito personal

Se llevó a cabo con personal del área administrativa y el departamento de recursos humanos.

3.3.4 Ámbito temporal

Agosto del año 2021 a julio del año 2022.

3.4 Método de investigación

En este apartado se siguió un proceso sistemático, que consta de las siguientes fases:

3.4.1 Fase indagadora

Esta fase se inició con la compilación de información de fuentes primarias y secundarias referentes al tema a investigar, se realizó la indagación bibliográfica y se analizó, para la elaboración del plan de trabajo y trabajo profesional de graduación.

3.4.2 Fase demostrativa

Posterior a la fase indagadora, se procedió a dar un orden lógico a la información obtenida, para una correcta aplicación de técnicas y selección de instrumentos con el objetivo de sustentar las recomendaciones sobre la problemática a evaluar.

3.4.3 Fase expositiva

Tercera fase del Método Científico, en esta se presentan, los resultados, conclusiones y recomendaciones, sobre la problemática de la empresa objeto de estudio.

3.5 Alcance y tipo de estudio

De forma general el alcance de la investigación, es la extensión o límites hasta donde se quiere llegar con el estudio del fenómeno, dentro de la cual existen cuatro tipos siendo estas la exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa, para fines del trabajo de investigación se utilizaron el estudio descriptivo-explicativo debido a que los objetivos de la investigación se enfocaron a la evaluación de documentos ya existentes, los cuales se resaltan las características, cualidades por los que están siendo objeto de estudio de la empresa.

3.6 Técnicas de recopilación de información

Son las diferentes estrategias para la recolección de información.

3.6.1 Análisis documental

Es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido.

3.6.2 Entrevista

Técnica basada en una serie de preguntas o afirmaciones que plantea el entrevistador y sobre las que la persona entrevistada da su respuesta o su opinión.

3.6.3 Encuesta

Técnica específica para la recolección de información, se aplicó a la muestra objeto de análisis, con el fin de maximizar la obtención de datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

3.7 Instrumentos

Los instrumentos de investigación son aquellos medios que sirven para agilizar la recolección de información, para la interpretación de datos al investigador.

Los instrumentos utilizados para el trabajo profesional son los siguientes:

3.7.1 Ficha de cotejo

Instrumento utilizado para recolectar información de forma directa, analizando la información para su posterior chequeo.

3.7.2 Ficha de observación

Instrumento utilizado para recolectar información de forma directa, anotada en fichas, dicha información es percibida por medio del sentido de la vista.

3.7.3 Cuestionario

Consiste en una serie de preguntas de elaboración propia con opción a respuestas abiertas, con el fin específico de la recolección de información sobre las diferentes actividades de los empleados, para la evaluación de descriptores de puestos.

3.7.4 Guía de entrevista

Es un instrumento que sirve de guía al momento de realizar preguntas abiertas, con el fin de obtener la mayor información posible para concretar los objetivos de estudio.

3.8 Muestra

Se define como conjunto de persona y puestos que participaron dentro de la investigación los cuales se presentan en la tabla 1, con ello se llegó a los resultados y posteriormente a las conclusiones y recomendaciones sobre el problema objeto de estudio.

Tabla 1

Muestra puestos del área administrativa.

Departamentos	Puestos	Cantidad
RR.HH.	Jefe de Recursos Humanos	1
	Asistente de recursos humanos	1
Contabilidad	Jefe de Contabilidad	1
	Asistente de contabilidad	4
Servicio al Cliente	Jefe de SAC	1
	Asistente SAC	1
	Recepción	1
Mapeo de Distribución	Jefe de Mapeo	1
	Asistente de Mapeo	1
Cómputo	Jefe de Computo	1
	Asistente de Computo	1
Cuenta corriente	Jefe de Cta. Corriente	1
	Asistente de cta. Corriente	2
Mensajería	Mensajero	2
Limpieza	Encargada de Limpieza	1
	Total	20

Nota: Información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos. Guatemala. 2021.

3.9 Estadística

Son cuadros y gráficas utilizadas como herramientas para la investigación, muestran un resumen de la información recopilada dentro del objeto de estudio, utilizando de forma general la estadística descriptiva.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se resaltan los aspectos más relevantes que brindó la utilización de instrumentos de recolección de datos aplicados al personal del área administrativa de la empresa objeto de estudio, sirviendo como soporte práctico a la investigación realizada. La parte medular, dentro de la recolección de información, se basó en la descripción de puestos con su respectiva estructura y contenido, los cuales poseen elementos como el análisis de objetivos, tareas, responsabilidades, riesgos inherentes, etc.

4.1 Presentación de datos secundarios de registros de contenido estructural de los descriptores de puestos del área administrativa.

En este apartado se determinó la estructura y contenido de los descriptores de los puestos actuales del área administrativa.

Instrumentos: para la determinación de la estructura de los descriptores de puestos, se utilizó como instrumento la ficha de cotejo (ver anexo 2), otro instrumento utilizado para determinación de contenido de los descriptores de puestos del área administrativa fue la ficha de observación (ver anexo 3)

Documento base: El documento analizado, son los descriptores de puestos vigentes del área administrativa, cuyos resultados se muestran en la tabla 2 la estructura y la tabla 3 el contenido.

Tabla 2

Estructura de los descriptores de puesto actuales

Aspectos para considerar	SI	NO
Datos Generales del puesto		
Unidad Administrativa		X
Nombre del puesto	X	

A quién se reporta		X
Objetivos		X
Requisitos del puesto		
Experiencias		X
Conocimientos		X
Aptitudes y habilidades		X
Otros requisitos		X
Relaciones		
Internas		X
Externas		X
Tareas/funciones		
Diarias	X	
Mensuales	X	
Anuales		X
Riesgos relacionados al puesto		
Internos		X
Externos		X
Responsabilidades		
Valores		X
Documentos		X
Herramientas		X
Mobiliarios		

Nota: Datos secundarios tomados del descriptor de puestos, junio 2022.

Con base en la información proporcionada por el departamento de recursos humanos de la empresa objeto de estudio, se determinó que los descriptores de puestos actuales adolecen de una estructura formal, la cual es de vital importancia en los diferentes procesos ejecutados por el departamento de recursos humanos, dicha información fue determinada por medio de una ficha de cotejo, donde se evaluó aspectos estructurales como lo son: los datos generales del puesto, objetivos, requisitos al momento de un

reclutamiento, relaciones interna y externas, responsabilidades en la que se enmarca el puesto, riesgo inherentes al puesto a ejecutar.

Tabla 3

Observación de contenido de descriptores de puestos

Aspectos para considerar	Hallazgo
¿Se observan datos generales del puesto?	Lo único que se observa es el nombre del puesto, en una hoja bond, escrita a máquina y otras en borrador escrito a mano, cabe mencionar que solo existen 7 descriptores de puesto, pero esto se encuentra elaborados en base a información incluida en el reglamento interno presentado a Ministerio de trabajo en 1972.
¿Contiene información del perfil de puesto?	No cuenta información del perfil de puesto
¿Se observa condiciones de puesto?	No se observa condiciones de puesto dentro del descriptor de puestos.
¿Se describen tareas o funciones principales?	Se observa tareas dentro del descriptor de puestos, en forma de lista, sin mayor detalle.
¿Se describen las responsabilidades materiales como uso de herramientas, vehículos y documentos?	No se observa información referente a responsabilidades dentro de los puestos de trabajo.
¿Se observan los riesgos inherentes al puesto?	No existe ninguna información sobre riesgo en los puestos de trabajo.
¿Se describe información sobre relaciones laborales con otros departamentos?	No se hace referencia a esta información.

Nota: Nota: Datos secundarios tomados del descriptor de puestos, junio 2022.

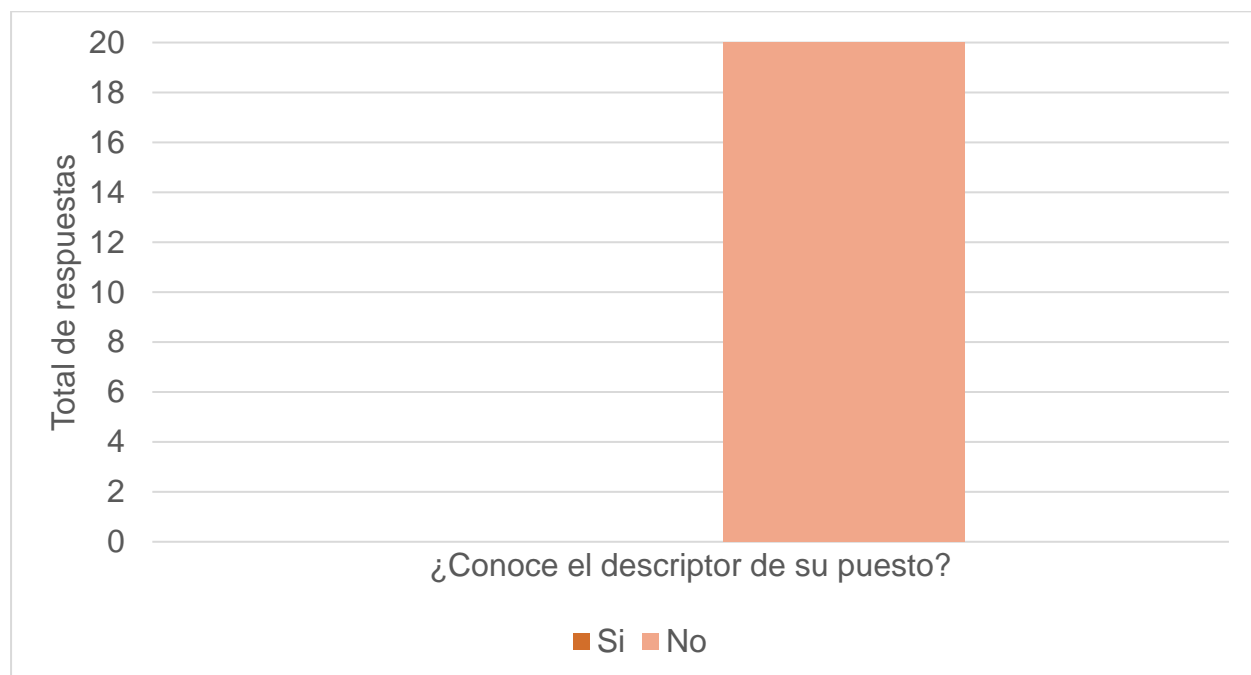
Dentro de la información recolectada en la ficha de observación, resalta de manera considerable la carencia de contenido en los descriptores de puesto, la teoría de Frederick Winslow Taylor se basaba en funciones, tareas dentro de los puestos de trabajo, que evidentemente no se observó dentro de la estructura más allá del nombre del puesto y tareas.

4.2. Presentación de resultados obtenidos de los descriptores de puesto del nivel operativo en el área administrativa

En este apartado se sondeó el conocimiento sobre la existencia de los descriptores de puestos por parte de los trabajadores del área administrativa.

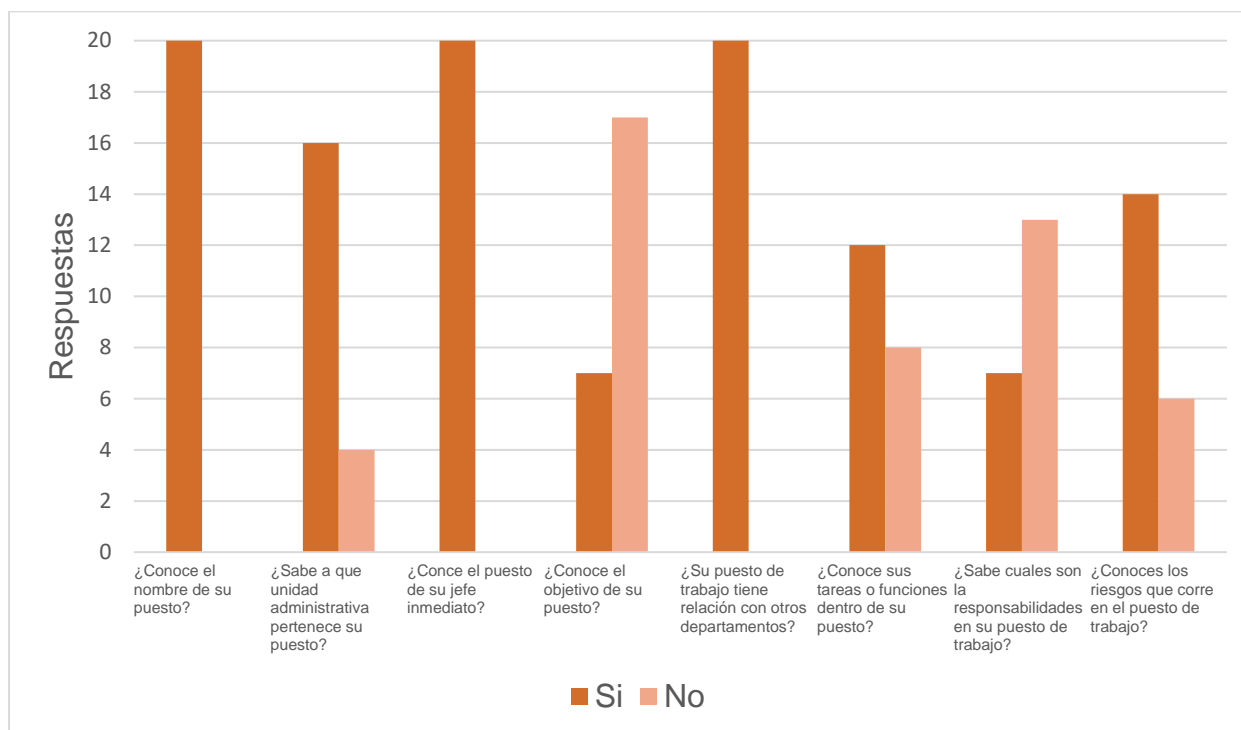
Instrumento: Para el sondeo de información se utilizó un cuestionario de encuesta, el cual se aplicó al personal operativo del área administrativa (ver anexo 4).

Personal encuestado: el cuestionario se aplicó al personal operativo del área administrativa, siendo los asistentes de departamento, personal de limpieza y mensajería, cuyos resultados son representados en la Figura 1 y Figura 2.

Figura 1**Conocimiento de los descriptores de puestos**

Nota: Datos extraídos mediante cuestionario de encuesta aplicado al personal operativo del área administrativa, junio 2022.

Considerando los resultados obtenidos mediante el cuestionario de encuesta aplicado al personal del área administrativa, se evidencia el desconocimiento de los descriptores de puesto, por parte de trabajadores, aun cuando es de vital importancia el uso de esta herramienta en la implementación de los diferentes procesos del departamento de recursos humanos, como lo menciona (Chiavenato, 2011).

Figura 2**Conocimientos sobre el contenido los descriptores de puestos a nivel operativo**

Nota: Datos extraídos mediante censo aplicado al personal del área administrativa, junio 2022.

De acuerdo con la información recolectada por medio del cuestionario de encuesta, se determinó que el personal administrativo a nivel operativo carece de conocimiento acerca de la existencia de un descriptor de puesto, a la vez se desconocen aspectos estructurales que lo conforman, como lo es: el objetivo del puesto, la unidad a la que pertenece, riesgos y responsabilidades que enmarcan cada uno de los puestos del área administrativa de la empresa objeto de estudio.

4.3 Resultados de información clave de los descriptores de puesto desde el punto de vista de mandos medios en el área administrativa.

En este apartado se sintetizó la información obtenida por los mandos medios del área administrativa acerca del contenido de los descriptores de puestos vigentes y cómo estos pueden ser de ayuda a la gestión de cada departamento.

Instrumento: se utilizó para la recolección de información y su posterior síntesis, la entrevista estructurada, la cual se aplicó a los mandos medios del área administrativa (ver anexo 5).

Personal entrevistado: El instrumento fue aplicado a los mandos medios del área administrativa, jefe de Contabilidad, jefe de servicio al cliente, jefe de mapeo y distribución, jefe de Computo, jefe de cuenta corriente, jefe de recursos, estos aspectos claves son representados por las tablas de la 4 a la tabla 9.

Tabla 4

Información clave dentro del departamento de contabilidad

Preguntas	Respuestas
¿Menciona el objetivo de su puesto de trabajo?	No se cuenta con un objetivo definido, pero como responsable del departamento se hacia dónde vamos.
¿Conoce sus metas dentro del puesto de trabajo?	Son de forma anual, entrega de estados financieros en los primeros 3 días hábiles posterior al cierre mensual, Recolección en bancos en 100%.
¿Obtiene algún beneficio, si cumplen con lo requerido dentro de sus metas?	El conseguir el porcentaje que solicita la gerencia, ayuda para la consideración de aumento de salario.
¿Menciona que riesgos se corren en el puesto de trabajo?	Considero que parte del riesgo del puesto de trabajo, son los errores que se pueden dar al momento de un registro contable, así mismo el no tener un control establecido, dentro de las integraciones de cuenta, lo cual puede llevar a reparaciones ante SAT.

¿Describe las funciones de los integrantes de su equipo de trabajo?

Asistente 1: se dedica a la gestión de la cuenta por cobrar, es quien se encarga de la supervisión y cuadros de caja, ingreso de facturas al sistema, integraciones de cuentas, conciliaciones bancarias, cobros de cheques rechazados.

Asistente 2: Entre sus funciones se encuentra la cuenta por pagar, ver lo referente a gastos, libro de compras, IVA, retenciones, presentación de impuestos, integración de cuentas contables y registro control de activos fijos.

Cajeras: ambas personas se encargan del cobro directo en oficinas, emiten facturas, corte y cuadro de fondo fijo, entregas a custodios de valores, cobro por cheques rechazados, duplicaciones, entre otras.

¿Cuál es el proceso para solicitar contratación de personal nuevo?

Se solicita a la gerencia la contratación de personal, si la respuesta es positiva, se procede a solicitar a recursos humanos la publicación de la vacante.

¿Cuáles son las aptitudes que solicita, cuándo solicita personal nuevo?

Analítico
 Manejo de herramientas electrónicas
 Debe tener experiencia en manejo de conflictos (personal a cargo, clientes, SAT)
 Responsable
 Puntual
 Respeto
 Confiable

¿Cuál es el grado académico mínimo para los puestos de sus subalternos?	Graduado a nivel diversificado como perito contador, con primeros años de Universidad.
---	--

Nota: Datos extraídos de entrevistas realizadas a mandos medios del área administrativa, junio 2022.

Se realizó una entrevista al jefe del departamento de contabilidad, donde se resaltan aspectos claves que aportan información que enriquecen el análisis, aportando lo siguiente: como departamento no se cuentan con un objetivo específico dentro de los puestos que conforman el equipo de contabilidad, sin embargo, de forma general conocen el fin del departamento dentro de la empresa. Existe una asignación de metas por parte de la gerencia, esto es de forma específica para el jefe de departamento, pero no para los subalternos, por lo que carecen de KPI's.

Tabla 5

Información clave dentro del departamento de servicio al cliente

Preguntas	Respuestas
¿Menciona el objetivo de su puesto de trabajo?	El objetivo del puesto no tenemos o que sepa, no existe por el momento, pero como objetivo, puede ser, mantener la satisfacción del cliente de forma positiva.
¿Conoce sus metas dentro del puesto de trabajo?	Recuperación de la cartera morosa de los últimos 3 años Registro de llamadas por queja de diferentes temas, venta de nuevos servicios.
¿Obtiene algún beneficio, si cumplen con lo requerido dentro de sus metas?	Ninguno
¿Menciona que riesgos se corren en el puesto de trabajo?	Los riesgos dentro del puesto, puede mencionar que las amenazas de los clientes cuando están molestos, agresiones físicas, insultos, contagios por

¿Describa las funciones de los integrantes de su equipo de trabajo?	<p>COVID ya que se tiene contacto directo con el usuario.</p> <p>Recepcionista: Atender a los clientes de forma presencial o telefónica, brindar la información de los diferentes servicios, recepción de documentación referente a la empresa, trasladar las llamadas a diferentes departamentos.</p> <p>Asistente de Servicio al cliente: Atender al cliente, brindar información de los servicios que prestamos, dar seguimiento a los prospectos de clientes, control del archivo, control de las diferentes quejas que hay en el área. elaboración de correspondencia.</p>
¿Cuál es el proceso para solicitar contratación de personal nuevo?	<p>Pedir autorización previa a gerencia, posteriormente se solicita apoyo a recursos humanos para la publicación, traslada los candidatos para la elección y entrevistas, por último, la contratación.</p>
¿Cuáles son las habilidades y conocimientos que solicita, cuándo solicita personal nuevo?	<p>Amabilidad hacia los clientes, la persona debe ser analítica, responsable, facilidad de palabra, debe ser una persona negociadora, serena.</p>
¿Cuál es el grado académico mínimo para los puestos de sus subalternos?	<p>Graduado a nivel diversificado como perito contador, estudios universitarios.</p>

Nota: Datos extraídos de entrevistas realizadas a mandos medios del área administrativa, junio 2022.

La información proporcionada por el jefe de servicio al cliente brinda información clara de que no existe descriptores del puesto, carece de objetivos, las metas son asignadas de por parte de la gerencia, no se cuenta con incentivos si se llega a cumplir objetivo, se evidencia que tienen la idea de lo que necesitan en el departamento, pero no de un

instrumento que plasme esas ideas, punto importante, es que se carecen de KPI's, para el personal operativo.

Tabla 6

Información clave dentro del departamento de mapeo y distribución

Preguntas	Respuestas
¿Menciona el objetivo de su puesto de trabajo?	No existe un objetivo asignado, pero desde mi punto de vista puede ser, el conocer y mapear toda la red de tubería para la distribución óptima de líquido vital hacia los usuarios.
¿Conoce sus metas dentro del puesto de trabajo?	Si las conozco son asignadas de forma anual por el gerente de la empresa. Mapear el 100% de los usuarios activos. Mapear el 100 % de los usuarios inactivos Reducción de las quejas por falta de agua en 75%.
¿Obtiene algún beneficio, si cumplen con lo requerido dentro de sus metas?	Flexibilidad de horarios al momento de ingresar, estoy aún en la fase de mi tesis para la graduación.
¿Menciona que riesgos se corren en el puesto de trabajo?	Riesgo de delincuencia el trabajo de campo, accidentes vehiculares, enfermedades pulmonares, insolación, contagio de COVID, lo mencionó desde mi punto de vista.
¿Describa las funciones de los integrantes de su equipo de trabajo?	Estas funciones las detecté al momento de inmiscuirse dentro del departamento. Asistente: Control de órdenes asignadas al personal operativo, control de inventario de insumos, atención en oficina

y apoyo en trabajo de campo cuando este se requiera.

Albañil: trabajo de albañilería, saneamiento de banquetas, elaboración de cajas y tapaderas para contadores.

Ayudante: apoyo a los albañiles en saneamiento de banquetas y elaboración de caja y tapaderas, apoyo en proyectos de mapeo y mejoramiento.

Plomero: Resolución de problemas de plomería, conexión de tubería de usuarios nuevos, realizar retiros de contadores, revisión para detección de adulteración.

Ayudante de plomero: trabajos básicos: de limpieza de contadores, mantenimiento de maquinaria, limpieza y chapeo para conexiones nuevas, apoyo al plomero para reparaciones, conexiones.

¿Cuál es el proceso para solicitar contratación de personal nuevo?

Solicitar el apoyo a Gerencia General, al ser autorizada la plaza se debe comunicar al departamento de Recursos Humanos para el proceso de selección y entrevistas y la posterior contratación.

¿Cuáles son las aptitudes y habilidades que solicita, cuándo se recluta personal nuevo?

Estratégico,
Analítico,
Innovador y creativo,
Responsable,
Comunicativo.

¿Cuál es el grado académico mínimo para los puestos de sus subalternos?	Por temas de actividades solicitaría lo siguiente: Tercero básico como máximo o una carrera técnica de INTECAP, la mayoría de las personas tienen conocimiento empírico, este se puede realizar una evaluación.
---	---

Nota: Nota: Datos extraídos de entrevistas realizadas a mandos medios del área administrativa, junio 2022.

Aspectos proporcionados por el jefe de distribución y mapeo de igual forma resalta la inexistencia de descriptores de puestos, considerando que, para realización de sus labores, inicio investigando ¿Qué hacer y cómo? debido a no tenía conocimiento de que se hace en un departamento de distribución, más el adquirido en la universidad, las funciones asignadas a su equipo de trabajo lo realizó al momento de integrarse al departamento, los conocimientos actuales de su equipo de trabajo es transmitida de forma empírica a diferencia del asistente.

Tabla 7

Información clave dentro del departamento de cómputo

Preguntas	Respuestas
¿Menciona el objetivo de su puesto de trabajo?	Mantener el sistema en óptimas condiciones al igual que cada uno de los equipos.
¿Conoce sus metas dentro del puesto de trabajo?	Mantener disponibilidad de equipo en 85% Dar soporte técnico al personal de la empresa de forma diaria. Entregar reportería 3 días después del cierre mensual.
¿Obtiene algún beneficio, si cumplen con lo requerido dentro de sus metas?	Lo acordado al momento de ingresar fue un aumento de salario de forma anual.

¿Menciona que riesgos se corren en el puesto de trabajo?	Como lo veo estos serían los riesgos más importantes. sobre voltaje de equipos, pérdida de información sensible, robo de equipo.
¿Describa las funciones de los integrantes de su equipo de trabajo?	Es información que asigné a la persona que me apoya. Asistente: Dar soporte técnico y solución al problema menores en el equipo de cómputo del personal, Reparación y mantenimiento de equipo de cómputo, Instalación y configuración de programas, cableado de red, control de insumos.
¿Cuál es el proceso para solicitar contratación de personal nuevo?	Solicitar apoyo a Gerencia y autorizar para que Recursos Humanos realice el proceso, luego pasa a tres candidatos para entrevistas, si no se hace este paso no se procede a ninguna acción.
¿Cuáles son las aptitudes y habilidades que solicita, cuándo se requiere personal nuevo?	Ser responsable, analítico y lógico, innovador, respeto, amabilidad, empático con las necesidades de otros, seguro de sí, actualmente requiero estas aptitudes y habilidades
¿Cuál es el grado académico mínimo para los puestos de sus subalternos?	Graduado a Nivel de diversificado o carrera técnica, es el grado mínimo que por mi parte solicitaría.

Nota: Nota: Datos extraídos de entrevistas realizadas a mandos medios del área administrativa, junio 2022.

Con base a la tabla anterior, se resalta que en el departamento carece de descriptores de puestos, no conocen objetivos proporcionados por recursos humanos, al momento del ingreso a la empresa no se mostró este documento, pero si se tiene un objetivo de forma interna, las metas al igual que en los departamentos anteriores son asignados por

gerencia, cabe enfatizar que no existe un beneficio si estas metas se cumplen, pero al momento de que el jefe de del departamento aceptará ingresar a la empresa, se acordó un aumento de forma anual, adicional los aspectos siguientes son asignadas directamente por el jefe de departamento, ya que nuevamente menciona que no se tiene un documento de respaldo que indique esta información.

Tabla 8

Información clave dentro del departamento cuenta corriente

Preguntas	Respuestas
¿Menciona el objetivo de su puesto de trabajo?	Te puedo decir que durante los 26 años que tengo dentro de la empresa, no conozco el objetivo del puesto y menos un descriptor de puesto, pero lo que hago y es una parte súper importante es aplicar los pagos diarios para que los usuarios vean información real.
¿Conoce sus metas dentro del puesto de trabajo?	Son asignadas por gerencia general, pero es parte de las funciones que realizamos en el departamento, ingresar lecturas del 100% de usuarios de forma diaria, esto es de forma manual. Dar seguimiento al cobro y recuperación de cartera morosa.
¿Obtiene algún beneficio, si cumplen con lo requerido dentro de sus metas?	Ninguno por el momento, te puedo decir que la última vez que recibí un beneficio fue hace 10 años.
¿Menciona que riesgos se corren en el puesto de trabajo?	Es lo que puedo aportar como errores de involuntarios de ingresos, cobros indebidos hacia los clientes, no actualizar de forma correcta la información del

¿Describe las funciones de los integrantes de su equipo de trabajo?

usuario, no realizar el proceso de cierre de forma adecuada.

Es lo que hace cada uno de los chicos

Lectores: se encarga de leer el consumo mensual de cada uno de los usuarios activos, verificación de usuarios inactivos, monitoreo de conexiones dudosas.

Supervisor: se encarga de la supervisión de la lectura correcta de los lectores, para una mayor seguridad de lo que se ingresa al sistema.

Mensajero: Es el encargado de entregar directamente la información a los usuarios, recordatorios de pago, al igual que facturas.

Asistente: Encargada de ingreso de lecturas al sistema, atención de consultas por parte de usuarios, realizar informes mensuales de conexiones ilícitas y lecturas dudosas en cuanto al consumo.

¿Cuál es el proceso para solicitar contratación de personal nuevo?

Es el proceso que asignó actualmente la gerencia, antes lo veía gerencia, porque no existía un departamento de recursos humanos, en Gerencia General se debe solicitar la autorización para contratación y así solicitar con Recursos Humanos la contratación de personal nuevo, al realizar la publicación se selecciona una terna de 5 a 3 candidatos los cuales se entrevistan para la elección y contratación definitiva.

¿Cuáles son las aptitudes y habilidades que solicita, cuándo solicita personal nuevo?

Para mí es muy importante en mi departamento, capacidad de análisis y síntesis, ser ordenado, debe seguir procedimientos, comunicación oral y escrita, responsable y puntual, administración del tiempo.

¿Cuál es el grado académico mínimo para los puestos de sus subalternos?

Actualmente los chicos tienen como mínimo esos conocimientos, anteriormente solo se les solicitaba que fueran mayores de 18 años.

Lectores y mensajero: como mínimo 3ero básico, ya que debe anotar información en libros de lecturas.
En el caso de Asistente y Supervisor: Graduados a nivel de diversificados.

Nota: Nota: Datos extraídos de entrevistas realizadas a mandos medios del área administrativa, junio 2022.

En el departamento de cuenta corriente se resaltan aspectos importantes por parte de la jefe de cuenta corriente, dato importante es la antigüedad que tiene dentro de la empresa, por lo que hace más interesante la información proporcionada, en primer lugar menciona que tiene 26 años de prestar servicios en la empresa y durante este tiempo, no se les ha proporcionado información acerca de descriptores de puesto, por lo que no tienen un objetivo, adicional menciona que las metas actuales son asignados por la gerencia, pero estas están basadas en la actividades que realiza, no cuenta con incentivos en más de 10 años, los riesgos que se corre dentro de su puesto de trabajo es cometer errores involuntarios que puedan afectar a los clientes o usuarios como le llaman.

Otro dato importante proporcionado es que no existía departamento de recursos humanos por lo que el proceso de reclutamiento y selección era realizado por la gerencia en ese entonces, solicita como mínimo tercero básico para el personal operativo y para la asistencia graduado a nivel diversificado, debido que anteriormente uno de los requisitos era ser mayor de 18 años o tener el permiso de los papás para trabajar.

Tabla 9

Información clave dentro del departamento de recursos humanos

Preguntas	Respuestas
¿Menciona el objetivo de su puesto de trabajo?	<p>Actualmente no tenemos establecidos objetivos de forma individual, aún se trabaja en ello. el departamento de recursos humanos tiene 3 años de establecerse por lo que hay procesos que aún no se establece, podemos decir que estamos actualizando información, desde los contratos de trabajo por lo que será de gran ayuda ver el proceso de levantamiento de descriptores. Puedo decir que en lo personal este sería uno de mis objetivos.</p> <p>Establecer estrategias de crecimiento, mejora continua, inversión, innovación y servicio de acuerdo con las necesidades y planes futuros de la Organización.</p>
¿Conoce sus metas dentro del puesto de trabajo?	<p>Actualmente el presupuesto es manejado solo por la gerencia lo cual afecta la gestión de recursos humanos para agilizar ciertos procesos que ayudarían al departamento, sin embargo, es una de las metas que se tienen asignados por la gerencia.</p> <p>Cumplir el presupuesto asignado al 100%. Entregar de forma mensual informes a la Junta Directiva.</p>

	Cubrir las necesidades de los usuarios al 100%.
¿Obtiene algún beneficio, si cumplen con lo requerido dentro de sus metas?	Un bono anual por cumplimiento de metas, según lo establecido, pero se ha observado que esta parte no es para todos.
¿Menciona que riesgos se corren en el puesto de trabajo?	Como te decía no existe una estructura de descriptores, pero creo que es parte de los riesgos de toma de decisiones equivocadas, malversación de fondos, extorsiones, amenazas, demandas, multas, sanciones, incumplimientos de planes de inversión, Huelgas, manifestaciones, falta de cumplimientos de seguridad.
¿Describa las funciones de los integrantes de su equipo de trabajo?	Elaboración de planillas, libros de salarios, cálculos de ISR, IGSS, descuentos de préstamos, elaboración de uniformes, esta parte no existía nosotros solicitamos autorización para su elaboración.
¿Cuál es el proceso para solicitar contratación de personal nuevo?	Bueno que te puedo decir, el proceso debería ser: toda toma de decisiones debe ser consultada y tomada por mí, para la publicación de plazas, luego esta convoca a entrevista con una terna mínima de 3 personas y luego la contratación, sin embargo, aún no tenemos autonomía.
¿Cuáles son las aptitudes y habilidades que solicita, cuándo solicita personal nuevo?	Habilidad de negociación, supervisión, control y gestión, trabajo en equipo, organizado, analítico, evaluador, manejo de personal, creo que es importante solicitar esas aptitudes y habilidades.

¿Cuál es el grado académico mínimo para Graduado a nivel de diversificado, con los puestos de sus subalternos? cierre de pensum.

Nota: Nota: Datos extraídos de entrevistas realizadas a mandos medios del área administrativa, junio 2022.

Dentro de la información obtenida por parte del departamento de recursos humanos se determinó, que, al ser especialistas en materia, entienden la estructura y contenido de los descriptores de puesto, sin embargo, no cuenta con una independencia, ni toma de decisión, actualmente quién tiene estas funciones es la gerencia, porque crea un ambiente de total dependencia.

4.4 Presupuesto para elaboración de descriptores de puestos.

Para llevar a cabo un correcto levantamiento de descriptores de puestos para el personal del área administrativa de la empresa, se debe considerar ciertos aspectos, de gran importancia:

Tabla 10

Costos de propuesta de manual de descriptores de puestos

Costos Directos					
Responsable de elaboración del Manual	Tiempo	Unidades	Costo Unitario	Subtotal	Total
Jefe de Recursos Humanos	6	Meses	Q.12,000.00	Q.72,000.00	Q.72,000.00
Materiales	Cantidad de manuales	Cantidad de hojas de c/manual			
Impresión de Manuales	8	20	Q.10.00	Q.80.00	Q.80.00
Costos Indirectos					
Concepto	Cantidad	Unidades	Costo Unitario	Subtotal	Total
Energía eléctrica	6	Meses	Q.100.00	Q.600.00	Q.600.00
Material de investigación			Q.100.00	Q.100.00	Q.100.00
Otros insumos				Q.300.00	Q.300.00
Costo Total					Q.73,080.00

El anterior cuadro detalla el monto estimado para la elaboración e implementación del manual de puestos, tomando como base el salario de responsable directo, el tiempo, la publicación de este, así como los insumos que intervienen de manera indirecta en la implementación del manual, los cuales están a precio de mercado de referencia hasta el mes de agosto.

CONCLUSIONES

Al concluir el proceso de recolección, procesamiento de la información proporcionada por la empresa objeto de estudio, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Se definió que los descriptores de puestos del área administrativa se encuentran obsoletos, ya que se basaron en información contenida en el reglamento interno de trabajo de hace más 45 años, tal y como se muestra en el anexo 7, por lo que no cumple con una estructura mínima.

2. Se determinó que el contenido de los requerimientos de los descriptores de puestos vigentes del área administrativa, adolece de los elementos formales mínimos, los cuáles son de vital importancia en los diferentes procesos ejecutados por el departamento de recursos humanos, donde se evaluaron aspectos estructurales como: datos generales del puesto, objetivos, requisitos, relaciones interna y externas, responsabilidades en la que se enmarca el puesto, riesgo inherentes al puesto; el no contar con estos aspectos causa desorientación en las funciones del personal del área administrativa.

3. Se sondeó la información respecto a la existencia de aspectos estructurales de los descriptores de puestos vigentes del área administrativa, a nivel operativo y mandos medios, donde se evidencia el desconocimiento de los descriptores de puestos por parte de los trabajadores, de la misma manera se ignora los aspectos estructurales del contenido que los conforman, como lo es: nombre y objetivo del puesto, la unidad a la que pertenece, tipos de riesgos y responsabilidades que enmarcan cada uno de los puestos, aunado a que con anterioridad no existía un departamento de recursos humanos como tal.

4. Se sintetizó la información de los aspectos claves de los descriptores de puestos del área administrativa, proporcionada por los mandos medios de dicha área, siendo los hallazgos principales: la mayoría de jefes de departamento indicaron que no existen objetivos, por ende los trabajadores no tienen definida la línea de acción para potencializar su desempeño laboral; también hicieron notar que un alto porcentaje del

personal operativo del área administrativa carecen aptitudes, habilidades y conocimientos, para el buen desempeño de sus labores en el puesto de trabajo, lo anterior desemboca a que como responsables de departamento, no cuenten con los suficientes elementos para realizar la evaluación de resultados de las funciones y actividades que cada trabajador desempeña.

Adicional, un hallazgo indirecto derivado de no contar con los aspectos claves en los descriptores de puestos del área administrativa se enmarca en el hecho de que la gerencia interviene en las actividades y toma de decisiones que le corresponden al departamento de recursos humanos, afectando en la gestión del área administrativa, imponiendo objetivos inalcanzables y requisitos del puesto que son sobrevalorados o bien no acorde al puesto como tal.

RECOMENDACIONES

Con base a las anteriores conclusiones, se proponen las siguientes recomendaciones.

1. Renovar la estructura de los actuales descriptores de puestos del área administrativa, con base a las disposiciones presentadas en el manual propuesto, para el mejoramiento de la gestión del departamento de recursos humanos, en los diferentes procesos que ejecuta.
2. El departamento de recursos humanos debe alinear el contenido de los requerimientos de los descriptores de puestos vigentes del área administrativa, acorde a lo establecido en la propuesta presentada, las cuales tomaron en cuenta las necesidades actuales de la empresa, aunado a la participación conjunta con los jefes de los departamentos que constituyen dicha área, esto aportará considerablemente a la modernización, tecnificación e innovación en cada puesto laboral.
3. El departamento de recursos humanos debe considerar la importancia de dar a conocer al personal del área administrativa, la existencia de los descriptores de puestos y como se encuentran estructurados, así mismo se debe compartir la información tanto al personal de reciente ingreso como en la promoción de estos, entre otros procesos, esto permite crear una orientación oportuna y acorde a cada uno de los puestos de trabajo y paralelamente brinda un horizonte de lo que se hace y hacia dónde se quiere llegar, desde el puesto que se ocupa y que puede aportar a la empresa, por tal razón, se sugiere utilizar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo detallados en la propuesta exteriorizada.
4. Se sugiere al departamento de recursos humanos, ante la falta de objetivos, aptitudes y habilidades y evaluación de resultados, la actualización de los descriptores de puestos del área administrativa, con base a lo que se establece en la propuesta, lo cual ayudará a definir la línea de acción para potencializar el desempeño laboral de cada trabajador, el eficiente reclutamiento y selección de personal, con las aptitudes y habilidades que requiere cada cargo, y en definitiva la consecución de evaluaciones de resultados de forma correcta y equitativa, para la toma de decisiones a futuro. También

es necesario la descentralización funcional de gerencia hacia el departamento de recursos humanos, para devolverle, así la independencia y toma de decisiones, permitiendo la aplicación del conocimiento especializado de forma correcta y a la vez beneficiando la sinergia de los departamentos del área administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Amador Sotomayor, A. (2017). *Administración de recursos humanos, su proceso organizacional*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Alles, M. (2019). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos* (Segunda ed.). España: Garnica. Recuperado el 17 de 09 de 2021
- Alles, M. A. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos* (Primera ed.). Buenos Aries, Argentina: Garnica. Recuperado el 18 de 09 de 2021, de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/03/Diccionario-de-terminos-de-RH.pdf>
- Alles, M. A. (2013). *Social media y Recuros Huamanos* (primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Garnica. doi:658.3
- Calvente, S. B. (2017). *La experiencia en la concepción de David Hume. Niveles personales y sociales, sentidos y funciones*. Universidad Nacional de La Plata.
- CAMSA. (2020). *Aguamariscal.com*. Obtenido de <http://aguamariscal.com/blog/98246bf3-9a62-4a73-99e9-bce32a5d9e06>
- CEDENO ROCHA, T. (2016). *MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL PERFIL DE LOS DIRECTORES DE PROYECTOS EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO Y COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS PARA GENERAR UNA PROPUESTA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. QUITO: FACULTAD DE PSICOLOGÍA. Recuperado el 07 de Agosto de 2021, de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11233?show=full>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). (P. Mascaró Sacristán, M. E. Hano Roa, & M. Obón León, Trads.) D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. Recuperado el 16 de 09 de 2021
- Corado Sazo, E. A. (2007). *DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA*. FACULTAD DE INGIENERIA. GUATEMALA: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS

- DE GUATEMALA. Recuperado el 18 de 09 de 2021, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1729_IN.pdf
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos. enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed., L. Pineda Ayala, & V. Campos Olguín, Trads.) México, México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 16 de septiembre de 2021
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos. enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed., L. Pineda Ayala, & V. Campos Olguín, Trads.) México, México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 16 de 09 de 2021
- Diccionario Panhispánico del español Jurídico|. (2020). *Diccionario Panhispánico del español Jurídico*|. Obtenido de DPEJ: <https://dpej.rae.es/lema/puesto-de-trabajo>
- García Saavedra, L. A. (2017). *Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín – 2016*. Escuela de Posgrado. TAPAROTO: Universidad César Vallejo. Recuperado el 07 de agosto de 2021, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16519>
- Griffin, R. W. (2011). *Administración* (10a ed. ed.). (M. E. Treviño Rosales, Trad.) D.F., México: Cengage Learning. Recuperado el 21 de 09 de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62907695/Libro_administracion-10a-ed-ricky-w-griffin20200410-66216-1wzzu8d-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632291378&Signature=BDd18AVvYdn86ncw7qcVcBafmzQXZKXenUQKSM7L6pd3TLjWTEV1CP0TFh0uJKbECsxKEQG3PvBhnrrl-dow3RuokB
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). (M. Rocha Martínez, Ed.) D.F., México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 19 de septiembre de 2022, de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

- Hernandez Santos, E. A., Martinez Muñoz, I. M., & Mendez Fuentes, E. A. (2016). *“PROPUESTA DE PERFILES PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LAS UNIDADES DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR Y TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA, LA PAZ”*. FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES. Repocitorio Institucional de la Universidad de El Salvador. Recuperado el 18 de 09 de 2021, de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/12008/>
- Herrero Manzanares, R. (2016). *PROYECTO DE CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS EN SIMUMAK: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS*. Trabajo Profesional de Maestria Universitaria en Recursos Humanos, Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Empresariales (ICADE). Recuperado el 07 de agosto de 2021, de <http://hdl.handle.net/11531/7372>
- Iranzo Enguítanos, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Madrid: Universidad Pontifica de Comillas ICADE-ICAI. Recuperado el 24 de 09 de 2021, de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Mariño Vivar, J. L. (03 de julio de 2011). DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN LOCAL DE GESTIÓN DE LA. *Sistema de Información Científica Redalyc*(3), 55-66. Recuperado el 07 de agosto de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181322267005>
- Mollinedo, F. (16 de 08 de 2014). *Guatehistorias.com*. Obtenido de <https://guatehistoria.com/breve-historia-del-agua-en-guatemala/>
- Mondy R, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (DECIMOPRIMERA ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed., J. Gómez, & A. Mont, Trads.) México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 16 de 09 de 2021
- Pacheco, F. H. (2020). *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información.
- Padilla Loera, R. (2013). *IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DE GIRO METAL-*

- MECÁNICA*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN. Recuperado el 07 de agosto de 2021, de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/7264>
- Palomo Vadillo, M. (2021). *Análisis de puestos de trabajo. Concepto, aplicaciones y proceso* (Primera ed.). España, Madrid: ESIC Editorial. Recuperado el 05 de 06 de 2021, de <https://books.google.com.gt/books?id=N9czEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Análisis+de+descriptores+de+puesto&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjZl5iTvpf4AhUsomoFHeOYBbs4ChDoAXoECAQQAg#v=onepage&q&f=false>
- Piloña, G. (2016). *GUÍA PRACTICA SOBRE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y DE CAMPO*. GP EDITORES. Recuperado el 2022 de septiembre de 19
- Real Academia Española. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de RAE.ES: <https://dle.rae.es/planificaci%C3%B3n>
- Ruiz Álvarez, M. (2014). *Diseño de un manual de descripción y perfiles de puestos para una planta*. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, GUATEMALA. FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA. Recuperado el 17 de 09 de 2021
- Ruiz Álvarez, M. A. (2014). *Diseño de un manual de descripción y perfiles de puestos para una planta*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia. Recuperado el 07 de agosto de 2021, de <https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES135.pdf>
- Universidad La Salle Bolivia. (2016). *Gestión del capital humano*. Obtenido de La Salle : <https://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo3/Analisis-y-descripcion-de-cargos.pdf>
- Werther , W. B., & Davis, K. (2014). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Gestión del capital humano* (Séptima ed.). (J. Mares Chacón, Ed., & J. Mejía Gómez, Trad.) D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. Recuperado el 16 de 09 de 2021

ANEXOS

ANEXO I

VERSIÓN 2022-1
GUATEMALA, AGOSTO 2022.

MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

PERSONAL ADMINISTRATIVO

NOMBRE DE LA EMPRESA
RECURSOS HUMANOS

Clasificación	Alcance	Versión	División	Revisión
Pública	Interno	2022.01	Admón.	Cuando se considere
Documento	Creado por	Editado por	Nombre de archivo	
Manual			RR. HH-001	

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	i
Manual de descriptores de puesto	2
Objetivos	2
Ámbito del Manual	2
Sujetos que intervienen	
Instrucciones para actualización de manual	2
Metodología para la elaboración y actualización de descriptores de puestos	3
Paso 1	3
Método de observación directa	3
Instrumento por utilizar	3
Método de entrevista	3
Instrumento por utilizar	3
Método de cuestionario	3
Instrumento por utilizar	4
Paso 2	4
Formulario de descripción de puestos	4 y 7
Paso 3	7
Validación de información	7
Paso 4	8
Autorización manual	8
Paso 5	8
Presentación de manual al personal	8
Norma para la aplicación	8
Estructura del área administrativa	8
Puestos	9
Descriptores del puesto	9
Actualización de descriptores de puestos del área administrativa	10 y 42

INTRODUCCIÓN

El Manual de Descripción de Puestos se ha actualizado debido a la necesidad de incorporar nuevos perfiles de puestos, dado que ha sido necesario crear dentro de la estructura organizativa de la empresa los nuevos puestos, los cuales se adaptan a lo requerido por la nueva administración y las necesidades de la empresa y a la misma vez para mayor claridad en los puestos de trabajo.

El propósito fundamental de este manual es describir la naturaleza de cada puesto de trabajo del departamento del área administrativa, definiendo las funciones de cada puesto, así como los requisitos que debe llenar la persona que ocupe un cargo determinado.

El Manual se concibe como un instrumento normativo de consulta, divulgación y de control, que facilita la identificación del personal con el puesto de trabajo que desempeña y la labor de las jefaturas de cada departamento de la organización, por el hecho de disponer ambas instancias, de la información básica sobre el trabajo y desempeño individual del personal.

El contenido de cada puesto refleja las responsabilidades y funciones que el personal asume al momento de firmar el contrato individual de trabajo, siendo ambos instrumentos compatibles.

Al final del documento, se presentan las instrucciones para su actualización, la cual se hará periódicamente de acuerdo con las circunstancias o necesidades que se presenten y será autorizado por el director general de la institución

MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

El presente manual es un documento que describe de forma general, cada uno de los puestos de trabajo del personal del área administrativa, de la organización, con base a funciones o tareas.

Objetivo

Brindar una base para la gestión del departamento de recursos humanos, tanto en el proceso de selección y reclutamiento de personal, al igual que para su aplicación en otros procesos donde pueda ser utilizado.

Ámbito del Manual

El manual de descriptores de puestos es de uso exclusivo para el departamento de recursos humanos en la aplicación de los diferentes procesos.

Sujetos que intervienen

Unidades	Roles
Gerencia	Autorización del manual
Recursos Humanos	Ejecución del manual
Administración	Objeto de aplicación

Instrucciones para la Actualización del Manual

Este documento debe ser actualizado por el jefe del departamento de recursos humanos y los demás jefes cuando consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios económicos, políticos y tecnológicos. Por lo que se sugiere actualizarlo por lo menos una vez al año.

Al actualizar este manual se deberán reemplazar las páginas que se les hayan hecho cambios y colocar un apartado de las modificaciones hechas.

La información contenida en este documento deberá ser respaldada de forma electrónica en cualquier medio de almacenamiento masivo o *cloud*.

Metodología para elaboración y actualización de descriptores de puesto

A continuación, se presenta la metodología para la elaboración y actualización de descriptores de puestos del área administrativa de la empresa distribidora de agua potable.

Paso 1

Para la recolección de información para los descriptores de puestos, es necesario utilizar los siguientes métodos.

Método de observación directa: este método es uno de los más confiables, El análisis del cargo se efectúa observando al trabajador, de manera directa y dinámica, en el momento que realiza sus funciones, mientras el analista de cargos lo observado en su instrumento de recolección de datos.

Instrumento por utilizar: participa de manera indirecta el ocupante y el analista observa.

- **Ficha de observación:** es documento que permite detallar por escrito todos los sucesos realizados por el ocupante del puesto, el cual brinda información valiosa, de la posterior evaluación correspondiente.

Método de entrevista: este método se considera adecuado, cuando se describen puestos cuyo titular es único o cuando se describen puestos de mandos medios o de primer nivel.

Instrumento por utilizar: participan de forma directa el ocupante y el analista de puesto.

- **Guía de entrevista:** consiste en una serie de preguntas, abiertas donde el ocupante responde al analista.

Método de cuestionario: en este método se basa una serie de preguntas varias respecto a sus funciones, diarias, semanales o mensuales, el analista participa de forma pasiva.

Instrumentos por utilizar: participa de forma directa el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario.

- **Cuestionario:** Consiste en una serie de preguntas combinadas, pueden ser abiertas o cerradas.

Paso 2

Al obtener toda la información recolectada a través de los métodos e instrumentos, es momento del vaciado de datos para su análisis y síntesis.

Formulario de descripción de puestos

Este vaciado consiste en un formato simple de formulario de la descripción de puesto donde se detallan los siguientes aspectos conformado por cuatro partes:

- Descripción e identificación y ubicación del puesto
- Condiciones del puesto
- Descripción de tareas
- Especificaciones del puesto

Dicha información debe ser previamente analizada y filtrada al momento de trasladarlo al formato definitivo, puede cambiar de diseño y contenido.

DESCRIPTOR DE PUESTOS

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	
Departamento a que pertenece	
Puesto del jefe inmediato	
Personal a cargo	
Misión u objetivo	
Funciones	
Responsabilidades	

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO

Ambiente de trabajo

Físico	
Riesgos	

Relaciones de puesto

Internas	
Externas	

Elementos de Trabajo

Herramientas	
Documentación	

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS

Tareas

--

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Conocimientos	
Educación	
Conocimientos específicos	
Habilidades	
Experiencia	
Puesto	
Temporalidad	
Aptitudes	
Actitudes	
Otros factores	

Paso 3

Validación de información

En este paso se debe validar la información, con los mandos medios para actualización de funciones y que estos se encuentren alineados acorde a los fines de la empresa.

Paso 4

Autorización de manual

Posterior a la validación se debe realizar la presentación ante los mandos altos, para la autorización definitiva del manual.

Paso 5

Presentación de manual al personal

Se considera el paso más importante, es dar a conocer el descriptor de puestos en los diferentes departamentos del área administrativa.

Este paso se debe realizar en los siguientes escenarios:

- Personal de nuevo ingreso
- Promoción de puesto

Normas para la aplicación

El departamento de recursos humanos es el encargado de aplicar la ejecución del manual de descriptores, juntamente con las partes involucradas, para su correcta implementación.

Los requisitos presentados dentro del manual no hacen exclusiones basadas en raza, color, sexo, estado civil, descendencia nacional, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.

Cronograma de actualización de los descriptores de puestos

Se estima para la actualización de los descriptores de puestos del área administrativa, un tiempo de 6 meses como tiempo, en cuanto a solo la transcripción de información actual, sin embargo, se debe considerar la cantidad de puestos por departamento y actividades que se realice.

Departamentos	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Recursos Humanos												
Contabilidad												
Servicio al Cliente												
Mapeo de Distribución												
Cómputo												
Cuenta Corriente												
Mensajería												
Limpieza												

Las actividades están programadas en tres fases

- **Planeación:** esta etapa lleva de 15 días a un mes, la planificación de métodos e instrumentos a utilizar,
- **Preparación:** Esta etapa consiste en cómo preparar al personal que será objeto de estudio, así como a los analistas de puestos. El tiempo estimado es de 15 días
- **Ejecución:** Esta etapa consiste en dar acción a lo planeado en la primera etapa, básicamente, es la recolección de información en el campo, para esta etapa se estima de 1 mes a dos meses, depende la disponibilidad del personal de empresa objeto de estudio.

Estructura del área administrativa

Actualmente la empresa cuenta con ocho departamentos que intervienen de forma directa en la parte administrativas, la cual es la responsable de supervisión y control a nivel general en el giro del negocio.

Puestos

Departamentos	Puestos
RR.HH.	Jefe de Recursos Humanos Asistente de recursos humanos
Contabilidad	Jefe de Contabilidad Asistente de contabilidad
Servicio al Cliente	Jefe de SAC Asistente SAC Recepción
Mapeo de Distribución	Jefe de Mapeo Asistente de Mapeo
Cómputo	Jefe de Computo Asistente de Computo
Cuenta corriente	Jefe de Cta. Corriente Asistente de cta. Corriente
Mensajería	Mensajero
Limpieza	Encargada de Limpieza

Descriptorios de puestos

Se describen y definen claramente las funciones de los distintos cargos con que cuenta la organización, se dividen en siete apartados o secciones, para una mejor estructura de lo que se quiera analizar en diferentes escenarios, ya que la herramienta es base para varios procesos en que interviene el departamento de recursos humanos, parte del contenido son los requisitos básicos que debe reunir la persona que ocupe u opte por ocupar un cargo en la institución, se define un objetivo general por puesto, las relaciones con otros departamento o persona, debido a que cada puesto es un engranaje importante para el avance la empresa.

Actualización de descriptorios de puestos del área administrativa

A continuación, los descriptorios de puestos actualizados con los nuevos puestos solicitados por la junta directiva de la empresa distribuidora de agua potable.

1. DATOS PUESTO	
Unidad Administrativa	Departamento de Recursos Humanos
Nombre del Puesto	Jefe de Departamento
Reporta a	Gerencia General

2. OBJETIVOS
Dirigir al departamento de Recursos Humanos, creando normas para mejora en el rendimiento del personal, así mismo gestionar y atender a los colaboradores de la entidad, aplicar buenas prácticas, velar, promover el positivismo, eficiencia y satisfacción de los colaboradores al momento de promover eventos de premiación al personal con extraordinario desempeño.

3. REQUISITOS DEL PUESTO	
Educación	Graduados como psicólogo o Ingeniero industrial y/o carrera a fin
Experiencia	Experiencia 5 años mínima en área de recursos humanos o puesto similar.
Conocimientos Deseables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indispensable que conozca la Legislación Laboral local. 2. Debe manejar todas las herramientas tecnológicas. 3. Conocimiento avanzado en Microsoft Office 4. Debe de conocer todos los procesos de Recursos Humanos para selección de personal.
Aptitudes y habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe ser una persona enfocada al desarrollo del Cliente Interno de la organización. 2. Debe conocer estadística, evaluaciones de desempeño y compensación y beneficios. 3. Debe ser una persona carismática y con alto grado de liderazgo para dirigir al grupo.
Edad	28 años en adelante
Género	Indiferente
Estado Civil	Casada/o
Licencia de Conducir	No indispensable
Vehículo propio	No indispensable

4. RELACIONES INTERNA Y EXTERNAS	
Internas	Todas las Áreas
Externas	IGSS IRTRA BANCOS INTECAP MINISTERIO DE TRABAJO

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Supervisar trabajo de asistencia de RR.HH.
2. Velar por la aplicación y ejecución de política internas de la compañía
3. Crear las políticas y el reglamento internos de la compañía en conjunto con la Gerencia General.
4. Realizar los reclutamientos, capacitaciones y entrenamiento del equipo de trabajo de la Empresa
5. Supervisar las evaluaciones de desempeño y crear los reportes de estas evaluaciones para la Gerencia General.
6. Velar por los programas y actividades de bien social que realice la compañía.
7. Análisis de los préstamos BANTRAB y anticipos a colaboradores
8. Monitorea el control de asistencia y supervisa la aplicación de descuentos y multas por incumplimiento de estos para personal, previa aprobación del jefe inmediato.
9. Actualización de contratos, Fichas, Descriptores de Puesto
10. Entre Otras Actividades que requiera el puesto

6. RIESGOS RELACIONADOS AL PUESTO

Riesgos Internos	<ol style="list-style-type: none">1. Contratar personal sobredimensionado o con sobre perfil, es decir, con un perfil muy superior al requerido para la posición que se está postulando.2. Contratar personal sub calificado o con un perfil inferior al requerido para ocupar el puesto de trabajo.
Riesgos Externos	<ol style="list-style-type: none">1. Problemas Laborales y legales

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Elaboración de Informe anual del empleador
2. Supervisar libros de salarios
3. Control de expedientes de colaboradores
4. Revisión de Planilla de Salario, IGSS
5. Revisión de Descuentos empleados

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

1. DATOS PUESTO

Unidad Administrativa	Departamento de Recursos Humanos
Nombre del Puesto	Asistente Administrativo
Reporta a	Jefe de Recursos Humanos

2. OBJETIVOS

1. Apoyar al área de recursos humanos, en gestión y atención adecuada a los colaboradores de la entidad,
2. Lograr un adecuado ambiente de trabajo, para el buen funcionamiento de las diferente áreas.
3. Velar por el rendimiento del personal y las buenas prácticas del manejo del personal promoviendo positivismo.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación	Diversificado /con estudios universitarios
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año en área de planillas o puesto similar. 1. Indispensable que conozca la Legislación Laboral local. 2. Debe manejar todas las herramientas tecnológicas.
Conocimientos Deseables	3. Debe conocer estadística, evaluaciones de desempeño y compensación y beneficios. 4. Conocimientos contables 5. Conocimientos avanzado de Microsoft Office
Aptitudes y habilidades	1. Debe ser una persona enfocada al desarrollo del Cliente Interno de la organización. 2. Persona con iniciativa propia 3. Debe ser de buenos principios y valores 4. Persona carismática y con alto grado de liderazgo para dirigir al grupo.
Edad:	20 años - en adelante
Género:	Indiferente
Estado Civil:	Indiferente
Licencia de Conducir:	No indispensable
Vehículo propio:	No indispensable

4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas	Todas las Áreas
Externas	IGSS IRTRA BANCOS INTECAP MINISTERIO DE TRABAJO

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de Certificados IGSS 2. Análisis e integración de cuentas contable 3. Elaboración de Libro de Salarios 4. Trámites de IRTRA 5. Ordenar y archivar la documentación de personal 6. Elaboración de Contratos 7. Elaboración de Finiquito de Vacaciones 8. Cálculo de Extras 9. Cálculo de Descuentos 10. Entre Otras Actividades que requiera el puesto

6. RIESGOS RELACIONADOS AL DEL PUESTO	
Riesgos Internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Datos incorrectos de personal, puede crear con función y mal aplicación de pagos en planillas. 2. Pago de impuestos fuera de tiempo, esto causa multas y moras.
Riesgos Externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas Laborales y legales contra la compañía.

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de Libros de Salarios 2. Integraciones contables del área de recursos humanos 3. Cálculo de Planilla de IGSS 4. Control de descuentos y Extras 5. Control de Vacaciones

Elaborado por _____

Revisado por _____

Autorizado por

1. DATOS PUESTO	
Unidad Administrativa	Departamento de Contabilidad
Nombre del Puesto	Jefe de Departamento de Contabilidad
Reporta a	Gerente General

2. OBJETIVOS
<p>1. Encargado de dirigir, organizar y ejecutar las operaciones del departamento de contabilidad, con el fin de generar información financiera oportuna y confiable.</p> <p>2. Velar por el cumplimiento de las responsabilidades fiscales de acuerdo con las leyes vigentes del país.</p>

3. REQUISITOS DEL PUESTO	
Educación	Graduado de Perito contador/ 11vo. Semestre en la Licenciatura de Contador Público y auditor.
Experiencia	5 años como contador general 1. Indispensable, conocimiento de todo el ciclo contable. 2. Conocimiento en leyes tributarias.
Conocimientos Deseables	3. Conocimiento en Programas Contables. 4. Debe manejar todas las herramientas tecnológicas. 5. Conocimientos Avanzados en Excel
Aptitudes y habilidades	1. Debe ser una persona sumamente ordenada y apegada a los procedimientos, con amplio análisis numérico. 2. Debe conocer el giro del negocio para entender los asientos contables de la Compañía, y los movimientos de los gastos, compras e ingresos. 3. Debe de saber llevar las relaciones interpersonales que le permita mantener un buen flujo de información. 4. Funcionalmente, dará soporte al área de caja.
Edad:	30 años - en adelante
Género:	Indiferente
Estado Civil:	Casada/o
Licencia de Conducir:	Si
Vehículo propio:	Si

4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas	Caja, Cuenta Corriente, Cómputo, RR.HH. Gerencia
Externas	Usuarios, SAT, Entidades Bancarias, Auditoría Externa e Interna

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Elaborar y presentar los estados financieros de la compañía.
2. Analizar las desviaciones en el resultado mensualmente.
3. Revisar las conciliaciones bancarias.
4. Revisar el soporte y la contabilización de los cheques emitidos.
5. Elaborar y presentar los impuestos.
6. Revisar los cuadros diarios de caja.
7. Revisión de las nóminas de personal y hacer la respectiva contabilización.
8. Proyección, actualización de las retenciones de ISR de asalariados.
9. Revisión y carga del Asiste Libros de Compras y Ventas.
10. Revisión y análisis de las integraciones contables.
11. Revisión de la planilla IGSS.
12. Encargado de hacer las provisiones de gasto que correspondan. (Aguinaldo, Bono 14, etc.)
13. Encargado de hacer las reclasificaciones correspondientes.
14. Apoyar a las demás áreas cuando sea necesario.

6. RIESGOS RELACIONADOS AL DEL PUESTO

Riesgos Internos	<ol style="list-style-type: none">1. No tener al día la información financiero contable.2. Pago de impuestos fuera de tiempo.
Riesgos Externos	<ol style="list-style-type: none">1. Multas y recargos por no presentar los impuestos en tiempo.

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Presentación de estados financieros dentro de los 5 días hábiles del mes siguiente.
2. Presentación de los impuestos en las fechas que corresponden.
3. Revisar y analizar los registros contables.
4. Control de los cupones de gasolina.
5. Control de efectivo de la venta de arena.
6. Revisar los cuadros de caja.

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

1. DATOS PUESTO	
Unidad Administrativa	Departamento de Contabilidad
Nombre del Puesto	Asistente Administrativo I
Reporta a	Contador General

2. OBJETIVOS
<p>1. Apoyar al Contador General en la parte mecánica para elaboración de estados financieros de la compañía.</p> <p>2. Garantizar la veracidad y el buen desempeño del departamento de contabilidad.</p>

3. REQUISITOS DEL PUESTO	
Educación	Graduado como Perito Contador / Estudios Universitarios
Experiencia	3 años como auxiliar contable o puesto similar
Conocimientos Deseables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indispensable, conocimiento de todo el ciclo contable. 2. Conocimiento en leyes tributarias. 3. Conocimiento en Programas Contables. 4. Debe manejar todas las herramientas tecnológicas.
Aptitudes y habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe ser una persona sumamente ordenada y apegada a los procedimientos, con amplio análisis numérico. 2. Debe conocer el giro del negocio para entender los asientos contables de la Compañía, y los movimientos de los gastos, compras e ingresos. 3. Realizar las conciliaciones de las cuentas bancarias de la compañía, de manera que todos los egresos e ingresos estén documentados dentro de la contabilidad. 4. Funcionalmente, dará soporte al área de caja.
Edad:	21 años - en adelante
Género:	Indiferente
Estado Civil:	Indiferente
Licencia de Conducir:	No
Vehículo propio:	No

4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas	Computo, Caja, Cuenta Corriente
Externas	Usuarios

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Revisión, archivo y control de Mapas de ingresos
2. Revisión, Control y Archivo de Facturas de ingresos
3. Coordinación de Entregas de efectivo a Bancos
4. Elaboración de Conciliaciones Bancarias y archivo de estas

5. Integraciones Contables
6. Reporte de Control exenciones y retenciones de IVA e ISR
7. Reporte de Recibos Emitidos y Facturas emitidas
8. Control de cobro de cheques rechazados y archivo
9. Reportes de pagos realizados en bancos
10. Otras actividades asignadas por el jefe inmediato

6. RIESGOS RELACIONADOS AL DEL PUESTO

- | | |
|------------------|--|
| Riesgos Internos | 1. Faltantes de efectivo al realizar los cierres diarios.
2. Datos incorrectos en los estados financieros, provoca cálculo incorrecto de impuestos y a la vez mora e intereses. |
| Riesgos Externos | 1. Datos incorrectos de cobros en los bancos, provoca flujo de efectivo si no se lleva el control adecuado. |

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Trasladar Diariamente Listado de Bancos a Caja
2. Realizar Arqueos de fondo Diarios
3. Realizar Cierres de Caja Diarios
4. Contabilización diaria de ingresos
5. Apoyar al jefe inmediato en los registros contables entre otras actividades derivadas a la contabilidad
6. Elaborar conciliaciones bancarias

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

1. DATOS PUESTO	
Unidad Administrativa	Departamento de Contabilidad
Nombre del Puesto	Auxiliar Administrativo I
Reporta a	Contador General / Auxiliar Contable

2. OBJETIVOS
Atender directamente al usuario al momento de realizar los pagos en oficinas, brindando satisfacción y confianza a los clientes, con el fin de retener, profundizar y crecer en negocios.

3. REQUISITOS DEL PUESTO	
Educación	Graduado como Perito contador/ con estudios universitarios
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año como cajero o puestos similares
Conocimientos	1. Conocimientos básico en contabilidad
Deseables	2. Debe manejar todas las herramientas tecnológicas. 3. Cierre parciales de caja y cuadro total del día 4. Conocimientos en facturación
Aptitudes y habilidades	1. Debe ser una persona enfocada al detalle 2. Alto grado de concentración para evitar fallas en las recepciones de dinero o en la entrega de los vueltos. 3. Debe ser de buenos principios y valores 4. Debe de tener un impecable trato hacia el cliente y una actitud de servicio.
Edad:	22 años - en adelante
Género:	Indiferente
Estado Civil:	Indiferente
Licencia de Conducir:	No
Vehículo propio:	No

4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas	Contabilidad, Servicio al Cliente, Cómputo, Cuenta Corriente
Externas	Clientes

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO
1. Atención adecuada al usuario en el cobro de cuota por consumo de agua potable
2. Asegurar el efectivo facturado en oficinas
3. Realizar el cuadro de entregas para el depósito respectivo en el día
4. Facturación de pagos realizados en bancos

5. Elaboración de cortes de caja
6. Cobro de cheques rechazados
8. Realizar limpieza del área de trabajo

9. Realizar cualquier otra actividad asignada por el superior inmediato

6. RIESGOS RELACIONADOS AL DEL PUESTO

Riesgos Internos	1. Faltantes de efectivo al momento del cierre diario. 2. Operar en cuentas erróneas al momento de facturar y realizar el cobro
Riesgos Externos	1. Mal acreditación saldos de Usuarios 2. Emisión equivocada de facturas de Usuarios

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Excelente servicio al cliente
2. Responsabilidad de Ingresos captados por cobros en oficina
3. Cuadros de caja al final del día
4. Custodia del efectivo y fondo de caja
5. Documentos tales como cheques/curs
6. Cobro de cheques rechazados

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

1. DATOS PUESTO	
Unidad Administrativa	Servicio al Cliente
Nombre del Puesto	Jefe de departamento de Servicio al Cliente
Reporta a	Gerencia General

2. OBJETIVOS
Atención específica y personalizada al cliente, para resolver las necesidades de estos, manifestar y practicar la empatía, para lograr la pronta resolución de dudas. Mantener un agradable ambiente de trabajo con los compañeros, que se refleje y repercuta en la buena atención que se le brinde al cliente.

3. REQUISITOS DEL PUESTO	
Educación	1. Nivel diversificado.
Experiencia	2. Poseer estudios universitarios 6. Experiencia mínima de 5 años en el área de atención al cliente o puesto similar.
Conocimientos Deseables	1. Conocimiento en uso de planta telefónica. 2. Manejo de herramientas tecnológicas 3. Debe conocer los diferentes tipos de temperamentos de los usuarios
Aptitudes y habilidades	1. Debe tener un alto grado de concentración a corto y largo plazo con las características de una persona ordenada y organizada. 2. Persona con iniciativa propia 3. Debe ser de buenos principios y valores 4. Persona carismática, con dominio propio, para la atención a usuarios 5. Excelente redacción y ortografía 6. Facilidad de comunicación con usuarios
Edad:	28 años - en adelante
Género:	Indiferente
Estado Civil:	Indiferente
Licencia de Conducir:	No
Vehículo propio:	No

4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas	Todas las Áreas de la empresa.
Externas	DIACO, Ministerio Público, Organismo Judicial, Derechos Humanos, EMPAGUA, Abogados, Clientes en General.

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Atención específica al cliente, a través de la vía escrita, telefónica, correo electrónico y de forma personal.
2. Elaboración de cartas por diferentes asuntos, tanto a clientes como a entidades de Gobierno o privadas.
3. Elaboración de convenios de pago y darle seguimiento a los mismos para que cumplan con sus cuotas de pago.
4. Elaboración de contratos por servicios nuevos de agua potable.
5. Promover la venta de servicios nuevos
6. Estrategia para recuperación de cartera morosa
7. Elaborar traspasos de títulos.
8. Elaborar reposiciones de títulos.
9. Cubrir la ventanilla de recepción según sea necesario.
10. Alguna otra tarea asignada, según se requiera.

6. RIESGOS RELACIONADOS AL PUESTO

Riesgos Internos	1. Proporcionar información incorrecta, la cual genere algún problema interno en alguna de las áreas implicadas.
Riesgos Externos	1. Se corre el riesgo muchas veces de ser agredido verbal o físicamente por clientes inconformes dentro o fuera de las instalaciones. 2. Que la empresa sea demandada por clientes inconformes, en diferentes entidades o instituciones.

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Brindar atención a clientes que presentan quejas, problemas o inquietudes por la vía telefónica, correo electrónico, escrita o personal.
2. Revisión y seguimiento del correo electrónico de servicio al cliente.
3. Atender a clientes que se presentan por trámites de títulos: reposiciones, traspasos, gravámenes, etc., por las diferentes vías.
4. Redacción de cartas según correspondencia presentada por clientes.
5. Dar solución a problemas presentados por clientes inconformes.
6. Elaborar convenios de pago.
7. Cubrir la ventanilla de recepción, según sea necesario.
8. Encargada de cobros a dependencias del Estado.
9. Seguimiento de cuentas con saldos pendientes de pago.
10. Cualquier otra actividad que se requiera, según se requiera.

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

1. DATOS PUESTO	
Unidad Administrativa	Servicio al Cliente
Nombre del Puesto	Auxiliar Administrativo I
Reporta a	Jefe de Relaciones Públicas/Gerencia

2. OBJETIVOS
Atención específica y personalizada al cliente, para resolver las necesidades de estos, manifestar y practicar la empatía, para lograr la pronta resolución de dudas. Mantener un agradable ambiente de trabajo con los compañeros, que se refleje y repercuta en la buena atención que se le brinde al cliente.

3. REQUISITOS DEL PUESTO	
Educación	Secretaria oficinista y/o carrera afín Poseer estudios universitarios
Experiencia	1. Experiencia mínima de 3 años en atención al cliente o puesto similar.
Conocimientos Deseables	1. Conocimiento en uso de planta telefónica. 2. Manejo de herramientas tecnológicas 3. Debe manejar los diferentes tipos de temperamentos de los usuarios
Aptitudes y habilidades	1. Debe tener un alto grado de concentración a corto y largo plazo con las características de una persona ordenada y organizada. 2. Persona con iniciativa propia 3. Debe ser de buenos principios y valores 4. Persona carismática, con excelente redacción y ortografía 5. Facilidad de comunicación con usuarios
Edad:	22 años - en adelante
Género:	Femenino
Estado Civil:	Indiferente
Licencia de Conducir:	No
Vehículo propio:	No

4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas	Todas las Áreas Diferentes dependencias
Externas	Proveedores Asesores Jurídicos Usuarios Público en general

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención de planta telefónica 2. Traslado de llamadas 3. Atención al público en general 4. Emisión de recibos 5. Atención a proveedores 6. Emisión de contraseñas de pago a proveedores 7. Reporte de reclamos 8. Elaboración de reportes varios 9. Apoyo directo a gerencia 10. Recepción de correspondencia

6. RIESGOS RELACIONADOS AL DEL PUESTO	
Riesgos Internos	Proporcionar datos e información incorrectos a usuarios, puede perjudicar en el cobro por consumo.
Riesgos Externos	Repercusión de problemas: por reclamos o denuncias, por inconformidades relacionadas con los clientes, ya sea por información incorrecta o sencillamente por no estar de acuerdo con la información recibida.

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de llamadas y atención al usuario, proveedores o visitas a oficinas centrales 2. Emisión de contraseñas de pago a proveedores 3. Recepción de correspondencia y traslado de documentos al área que corresponda 4. Realiza bitácora de llamadas y órdenes de trabajo

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

1. DATOS PUESTO	
Unidad Administrativa	Departamento de Cuenta Corriente
Nombre del Puesto	Jefe de Departamento
Reporta a	Gerencia General

2. OBJETIVOS
<p>Garantizar la correcta toma de lecturas reflejado en el cobro de los usuarios, al mismo tiempo velar por la recaudación en tiempo de efectivo.</p> <p>Analizar la información de consumo para la optimización en los procesos en el área.</p>

3. REQUISITOS DEL PUESTO	
Nivel Académico	Administrador de empresas o carrera a fin
Experiencia	5 años de experiencia
Idioma	Inglés Intermedio
Conocimientos Deseables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de herramientas tecnológicas 2. Técnicas de documentación y archivo 3. Excelente redacción 4. Conocimientos avanzados de Microsoft Office
Aptitudes y habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe ser una persona sumamente ordenada y apegada a los procedimientos, con amplio análisis numérico. 2. Capacidad de análisis y de síntesis 3. Excelente comunicación oral y escrita 4. Debe de saber llevar las relaciones interpersonales que le permita mantener un buen flujo de información. 5. Eficiente administración del tiempo 6. Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo
Edad:	25 a 45 años
Género:	Femenino o Masculino
Estado Civil:	Casada/o
Licencia de Conducir:	Indiferente
Vehículo propio:	Indiferente

4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas	Gerencia, Sistemas, Contabilidad, Atención al usuario, Recepción caja, Red de Distribución
Externas	Entidades Bancarias, Usuarios
5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación de trabajo del equipo de lectura 2. Ingreso y análisis minucioso de las lecturas diarias 	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Verificar el estado de las cuentas morosas y su gestión 4. Análisis de los consumos de los clientes 5. Darles seguimiento a usuarios con conexiones ilícitas 6. Realizar comparativo 4 meses para el análisis de las ventas (facturación) 7. Realizar comparativo para detección de usuarios activos, retirados y nuevos. 8. Calendarización de las fechas de corte y pago de todas las rutas 9. Controlar y verificar la eficiencia y eficacia del personal encargado de la lectura del consumo de agua 10. Entre otras actividades que requiera el puesto. 	
--	--

6. RIESGOS RELACIONADOS AL DEL PUESTO	
Riesgos Internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. No realizar cierre de mes (no actualiza datos de lecturas) 2. Ingresar lecturas con dos fechas diferentes, produce duplicidad de recibo
Riesgos Externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lectura incorrecta, genera un cobro incorrecto, provocando quejas en la DIACO.

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar Cierres mensuales de lecturas para actualización en el sistema 2. Elaboración de informe mensual a Gerencia 3. Detección de usuarios activos e inactivos de forma mensual 4. Elaboración de calendario mensual de rutas 	

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

1. DATOS PUESTO	
Unidad Administrativa	Departamento de Cuenta Corriente
Nombre del Puesto	Asistente Administrativo I
Reporta a	Jefe de Cuenta Corriente

2. OBJETIVOS
Apoyar al jefe de Cuenta Corriente para garantizar la correcta toma de lecturas reflejado en el cobro por consumo de los usuarios, a la misma vez velar por la recaudación en tiempo del dinero. Analizar la información de consumo para la optimización en los procesos en el área.

3. REQUISITOS DEL PUESTO	
Nivel Académico	Graduado a nivel diversificado con estudios universitarios
Experiencia Previa:	Experiencia mínima de 1 año en área administrativa
Idiomas	Español
Conocimiento Deseable:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de herramientas tecnológicas 2. Técnicas de documentación y archivo 3. Excelente redacción 4. Conocimientos avanzados de Microsoft Office
Aptitudes y habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe ser una persona sumamente ordenada y apegada a los procedimientos, con amplio análisis numérico. 2. Capacidad de análisis y de síntesis 3. Excelente comunicación oral y escrita 4. Debe de saber llevar las relaciones interpersonales que le permita mantener un buen flujo de información. 5. Buenos principios y valores 6. Eficiente administración del tiempo
Edad:	20 años - en adelante
Género:	Femenino o Masculino
Estado Civil:	Indiferente
Licencia de Conducir:	Indiferente
Vehículo propio:	Indiferente

4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas	Contabilidad, Atención al usuario, Sistemas y Servicio de Red.
Externas	Bancos y usuarios.

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Realizar Carga de Archivos Validación a Bancos
2. Actualización de datos de usuario en Página Web
3. Controlar y verificar la eficiencia y eficacia del personal encargado del reparto de las facturas de agua;

4. Impresión de Estados de Cuenta a entregar a Usuarios
5. Ingreso de Lecturas de Contadores
6. Emisión de Cortes de servicio a usuarios
7. emisión de Correspondencia para usuarios
8. Grabar en sistema fotografías de cuentas con problemas
9. Cambio de Estatus de usuarios
10. Entrega de reportes a Gerencia, por consumo de mes por metros cúbicos
11. Entre otras actividades que el puesto requiera

6. RIESGOS RELACIONADOS AL PUESTO

Riesgos Internos

1. Datos incorrectos al cobrar en la caja o bancos
2. Emisión de Cortes de servicio en fechas incorrectas

Riesgos Externos

1. Cobro inadecuado a usuarios provocando reclamos y denuncias a la DIACO.

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Fluidez de la información de Clientes a los demás departamentos involucrados.
2. Enviar los datos correctos de clientes a Bancos para realizar pagos
3. Cálculo de extras de entrega de facturas pagadas en Banco
4. Control de Estados de cuenta a usuarios normales
5. Control de cartera de usuarios de la Entidad del Estado

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

1. DATOS PUESTO	
Unidad Administrativa	Departamento de Cómputo
Nombre del Puesto	Jefe de Departamento de Cómputo
Reporta a	Gerencia General

2. OBJETIVOS
Planificar, organizar y verificar el buen funcionamiento del sistema de la compañía, garantizando la calidad de la comunicación a través de redes y telecomunicaciones al evaluar los procesos actuales administrativos respecto al sistema, así como implementar nuevas herramientas informáticas para la mejora y automatización del funcionamiento de la entidad.

3. REQUISITOS DEL PUESTO	
Educación	Graduado a nivel universitario, con orientación en sistemas informáticos
Experiencia	Experiencia mínima de 7 años en área de Informática comprobable
Idioma	Inglés avanzado en 75%
Conocimientos Deseables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de herramientas tecnológicas. 2. Conocimientos avanzados de Microsoft Office 3. conocimientos avanzados en programación y generación de productos de software, manejo de gestión de proyectos informáticos, manejo de aplicaciones de internet.
Habilidades/Aptitudes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe ser una persona sumamente ordenada y apegada a los procedimientos, con amplio análisis numérico. 2. Capacidad de análisis y de síntesis 3. Excelente comunicación oral y escrita 4. Debe de saber llevar las relaciones interpersonales que le permita mantener un buen flujo de información. 5. Buenos principios y valores 6. Eficiente administración del tiempo
Edad:	25 en adelante
Género:	Masculino
Estado Civil:	Casado
Licencia de Conducir:	Tipo B
Vehículo propio:	Si
4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas	Todas las Áreas
Externas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores de internet, software y equipos 2.

Bancos 3. Empresas terciadas

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Administrar el centro de cómputo.2. Instalar, configurar y administrar las redes de computadoras.3. Supervisión de las áreas de IT Sistemas, Infraestructura. |
| <ol style="list-style-type: none">4. Evaluar los procesos administrativos de las áreas.5. Revisar y evaluar alternativas de software y herramientas.6. Organizar los proyectos de implementación de nuevas soluciones, con los involucrados.7. Configuración y Administración Seguridad Redes8. Configuración e instalación de aplicaciones de oficina para usuarios.9. Configuración e instalación de Access Point10. Tareas administrativas, compra de Hardware y Software11. Revisar y evaluar proveedores de software, telecomunicaciones y equipos.12. Realizar inventario de recursos de la totalidad de los sistemas de información. |

6. RIESGOS RELACIONADOS AL PUESTO

Riesgos Internos	<ol style="list-style-type: none">1. Intrusión Cibernética, Virus o Programa maligno, esto causa daño irreversible en equipo de cómputo, reduciendo la vida útil del activo.2. Acumulación de problemas difíciles de manejar, al no priorizar la gravedad del problema.
Riesgos Externos	<ol style="list-style-type: none">1. Problemas Legales2. Uso y distribución de propiedad intelectual.3. Sabotaje Informático

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Custodia y resguardo de toda la información de la compañía en su totalidad.
2. Administración y Mantenimiento De Redes, Sistemas, Telecomunicaciones, Equipos
3. Elaborar el manual del equipo de cómputo y de los sistemas y programas.
4. Dar soporte técnico al personal de la empresa, y revisar los equipos para corroborar su adecuado funcionamiento.
5. Elaborar los expedientes de la adquisición de bienes y servicios informáticos.
6. Proponer y coordinar el desarrollo, mejora y optimización continua de los sistemas de información y estándares de calidad.
7. Definir políticas y estándares de seguridad de la información.
8. Planificar, diseñar, ejecutar y monitorear la estrategia de tecnologías de información de la entidad.

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

1. DATOS PUESTO

Unidad Administrativa	Departamento de Cómputo
Nombre del Puesto	Asistente Administrativo I
Reporta a	Jefe De Computo

2. OBJETIVOS

Apoyar a todas las áreas que utilizan sistemas y equipo de cómputo, y velar por el adecuado funcionamiento de Software, Hardware y Telecomunicaciones.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación	Bachiller en Computación con orientación en programación y/o reparación y mantenimiento de equipo de cómputo / con estudios Universitarios avanzados
Experiencia	Experiencia mínima de 3 años en área de tecnología
Idioma	Inglés intermedio
Conocimientos Deseables	<ol style="list-style-type: none">1. Persona con amplios conocimientos en software y hardware de computación.2. Debe manejar sistemas y circuitos de equipos eléctricos.3. Debe conocer lenguajes de cómputo modernos.
Aptitudes y habilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Debe ser una persona sumamente ordenada y apegada a los procedimientos, con amplio análisis numérico.2. Capacidad de análisis y de síntesis3. Excelente comunicación oral y escrita4. Debe de saber llevar las relaciones interpersonales que le permita mantener un buen flujo de información.5. Buenos principios y valores6. Eficiente administración del tiempo
Edad:	22 años en adelante
Género:	Indiferente
Estado Civil:	Indiferente
Licencia de Conducir:	No
Vehículo propio:	No

4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas	Todas las Áreas
Externas	Proveedores de internet, software y equipos.

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO

- 1. Elaboración de Backups de Bases De Datos
- 2. Reparación y Mantenimiento de equipos.
- 3. Servicio y Soporte IT
- 4. Instalación y configuración de Impresoras en red.

- 5. Configuration de Access point, print server, switch, routers, etc.
- 6. Configuración e instalación de aplicaciones de oficina para usuarios.
- 7. Cableado de red y telefonía.
- 8. Control de Inventarios de equipos.
- 9. Informes de avances semanales.
- 10. Tareas administrativas, compras de suministros.

6. RIESGOS RELACIONADOS AL DEL PUESTO

Riesgos Internos	1. Intrusión Cibernética, Virus o Programa maligno, esto causa daño irreversible en equipo de cómputo, reduciendo la vida útil del activo. 2. Acumulación de problemas difíciles de manejar, al no priorizar la gravedad del problema.
Riesgos Externos	1. Problemas Legales 2. Uso y distribución de propiedad intelectual. 3. Sabotaje Informático

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1. Soporte Técnico a Usuarios
- 2. Mantenimiento De Equipos
- 3. Elaborar un plan de mantenimiento preventivo de todas las conexiones y de los servidores de la empresa.
- 4. Mantenimiento De Telecomunicaciones
- 5. Mantenimiento De Sistemas
- 6. Instalar y configurar los nuevos equipos adquiridos.

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

1. DATOS PUESTO	
Unidad Administrativa	Departamento de Red de Distribución
Nombre del Puesto	Jefe del Departamento Red de Distribución
Reporta a	Gerencia General

2. OBJETIVOS
Planificar y analizar estrategias adecuadas para distribución de agua en la red, coordinar y controlar el mantenimiento preventivo y correctivo de la tubería, velando por la excelencia de servicio hacia nuestros usuarios juntamente con el personal.

3. REQUISITOS DEL PUESTO	
Nivel Académico:	Graduado de Ingeniero civil, industrial o carrera a fin.
Experiencia	Mínimo 5 años de experiencia en administración de proyectos.
Idioma:	Español-inglés nivel medio
Conocimientos Deseables:	1. Conocimiento de AutoCAD
	2. Manejo de herramientas tecnológicas
	3. Conocimientos avanzados de Microsoft Office
	4. Técnicas de documentación y archivo
Aptitudes y habilidades	1. Debe ser una persona sumamente ordenada y apegada a los procedimientos, con amplio análisis numérico.
	2. Capacidad de análisis y de síntesis
	3. Excelente comunicación oral y escrita
	4. Debe de saber llevar las relaciones interpersonales que le permita mantener un buen flujo de información.
	5. Eficiente administración del tiempo
	6. Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo
Edad:	28-40
Género:	Masculino
Estado Civil:	Casado
Licencia de Conducir:	tipo B
Vehículo propio:	Indiferente

4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas	1. Gerente General 2. Recepción 3. Jefes de área y encargado de producción (planta)

	<ul style="list-style-type: none"> 4. Jefe de área de cuenta corriente. 5. Jefe de Recursos Humanos
Externas	<ul style="list-style-type: none"> 1. Consultor/Asesor en Ingeniería Civil 2. Proveedores. 3. Instituciones afines. 4. Municipalidades

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Planificación de proyectos 2. Supervisión de trabajos 3. Trámites de permisos para construcción 4. Actualizar estado del usuario activo/reanudado 5. Digitalizar datos de GPS 6. Mapeo de red de distribución 7. Control de horas Extras 8. Control de mercadería de bodega 9. Control de personal 	

6. RIESGOS RELACIONADOS AL PUESTO	
Riesgos Internos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Compromiso particular al aplicar principios éticos y morales, velar por el cumplimiento de las normas internas de la empresa. 2. Al no distribuir las órdenes por corte de agua al equipo técnico, ocasiona la falta de pago por parte del usuario. 3. Mal control de mantenimiento de vehículos ocasiona, depreciación prematura de los mismos.
Riesgos Externos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Al momento de que los técnicos realicen un trabajo de campo y no sanen la estructura, ocasiona una mala relación con el usuario o con las municipalidades. 2. Agentes externos (policía de tránsito, consultores, otros) que impidan el desarrollo eficaz de las actividades de construcción.

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Mapeo de Clientes y Ramales principales 2. Actividades técnicas y administrativas propias del cargo 3. Dar seguimiento en problemas de red, resolución en 24hrs. 4. Calcular presupuestos para clientes nuevos 	

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

1. DATOS PUESTO	
Unidad Administrativa	Planta de Producción
Nombre del Puesto	Jefe de departamento de planta de producción
Reporta a	Gerencia General

2. OBJETIVOS
Dirigir y Velar por la planta de tratamiento, planificar la producción efectiva de agua potable, cumpliendo con los estándares de calidad garantizado el cumplimiento de las normas requeridas en el país para consumo humano, así mismo aplicando procesos de prevención y corrección de maquinaria hidráulica para la producción.

3. REQUISITOS DEL PUESTO	
Educación	Graduado a nivel universitario en Ingeniería - Especialización en: <ul style="list-style-type: none"> - Optimización de sistemas hidráulicos. - Evaluación de proyectos. - Supervisión de proyectos.
Experiencia Idioma	7 años como ingeniero en plantas de tratamiento de aguas Inglés avanzado <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del proceso de purificación y desinfección del agua. 2. Manejo de herramientas tecnológicas 3. Conocimiento de términos de referencia, procesos, programas y metodologías de trabajo; de proyectos y trabajos relacionados al área (entre otros). 4. Conocimientos avanzados de Microsoft Office 5. Conocimiento de normas, leyes y reglamentos relacionados al trabajo del puesto
Conocimientos Deseables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe ser una persona sumamente ordenada y apegada a los procedimientos, con amplio análisis numérico 2. Debe de saber llevar las relaciones interpersonales que le permita mantener un buen flujo de información. 3. Debe ser de buenos principios y valores 4. Capacidad de análisis y de síntesis 5. Indispensable el manejo de tiempos y movimientos de producción. 6. Debe conocer los equipos de producción a utilizar y su mantenimiento.
Aptitudes y habilidades	
Edad:	35 años - en adelante
Género:	Masculino
Estado Civil:	Casado
Licencia de Conducir:	Tipo B
Vehículo propio:	Si

4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente General 2. Servicio de Red de Distribución 3. Servicio al Cliente 4. Personal de la planta 5. Compras 6. Mantenimiento

Externas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultor/Asesor en Ingeniería Civil y Sanitaria 2. Consultores externos 3. Proveedores y/o contratistas 4. Instituciones afines 5. Municipalidades
----------	--

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la producción y mantenimiento de los procesos de tratamiento de agua, equipos de bombeo y electromecánicos. 2. Verificación de los controles administrativos y operativos, para asegurar los registros de producción. 3. Monitorear y controlar el proceso de tratamiento de la producción de agua potable y la calidad producción. 5. Supervisión y seguimiento a los contratos de obra, suministro y servicio, que se realizan en la planta. 6. Participación en evaluaciones técnicas (cuando se le solicita) de licitaciones, contrataciones o pagos, del área de trabajo. 7. Visitas periódicas a plantas de tratamiento que afectan al río Mariscal. 8. Revisión de términos de referencia para la adquisición de bienes y/o servicios relacionados al funcionamiento del área de trabajo. 9. Ejecución de otras actividades inherentes al cargo. 	

6. RIESGOS RELACIONADOS AL PUESTO	
Riesgos Internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desabastecimiento de químicos para el tratamiento y desinfección del agua. 2. Consentimiento a prácticas inadecuadas vinculadas a la captación y/o proceso del tratamiento y producción del agua.
Riesgos Externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consentimiento a prácticas inadecuadas vinculadas a la captación y/o proceso del tratamiento y producción del agua. 2. Inadvertencia a la superioridad respecto de la calidad del agua producida, que pueda poner en riesgo la salud del consumidor. 3. Desabastecimiento de la red, puede generar mala calidad de agua 4. Daño severo del equipo que produzca fallo.

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Producción de agua a los niveles adecuados todos los días
2. Programación y cumplimiento de mantenimientos de equipo en planta y pozos
3. Control y dosificación de químicos y reactivos de planta
4. Control y verificación de mantenimientos generales de planta
5. Custodia y resguardo de la planta de producción en su totalidad.
6. Monitoreo y actualización de leyes ambientales en el país.

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

1. DATOS PUESTO	
Unidad Administrativa	Planta de Producción
Nombre del Puesto	Asistente Administrativo
Reporta a	Jefe de Planta

2. OBJETIVOS
Apoyar al jefe de Planta de producción para el buen funcionamiento y producción adecuada del líquido vital, a través de mantenimiento y monitoreo de calidad.

3. REQUISITOS DEL PUESTO	
Nivel Académico:	Graduado a nivel diversificado / con estudios universitarios
Experiencia Previa:	1 año mínimo como asistente administrativo
Idiomas:	Inglés intermedio
Conocimiento Deseable:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del proceso de purificación y desinfección del agua. 2. Manejo de herramientas tecnológicas 3. Conocimiento básico en mecánica de conducción y producción de agua, funciones de Operador, medición en pozos, río 4. Conocimientos avanzados de Microsoft Office 5. Conocimiento de normas, leyes y reglamentos relacionados al trabajo del puesto
Aptitudes y habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe ser una persona sumamente ordenada y apegada a los procedimientos, con amplio análisis numérico 2. Debe de saber llevar las relaciones interpersonales que le permita mantener un buen flujo de información. 3. Debe ser de buenos principios y valores 4. Capacidad de análisis y de síntesis 5. Indispensable el manejo de tiempos y movimientos de producción. 6. Debe conocer los equipos de producción a utilizar y su mantenimiento.
Edad:	18-35 años
Género:	Masculino
Estado Civil:	Indiferente
Licencia de conducir:	Indiferente
Vehículo Propio:	Indiferente

4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad 2. Producción 3. Mantenimiento 4. Administración

Externas

Ninguna

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Control de la producción de agua, dentro de la planta de producción.
2. Control básico de la operación técnica de la planta de producción.
3. Medición y control de niveles (dinámico/estático) en pozos que permiten esta medición (sonda)
4. Elaboración y control de reportes: caudales, envío, consumo de químicos.
5. Elaboración y control de reporte diario de producción:
6. Elaboración y control del reporte semanal de niveles de tanques
7. Aplicación y control de la dosificación semanal de Sulfato Cúprico en el depósito 4000.
8. Otras actividades que requiera el puesto

6. RIESGOS RELACIONADOS AL DEL PUESTO

Riesgos Internos	<ol style="list-style-type: none">1. Toma y/o interpretación errónea de la obtención de datos en los sistemas de medición.2. Errores de cálculo para focalizar la producción de los diferentes sistemas: pozos, río. Omisión en la elaboración y control de reportes diarios de producción.
Riesgos Externos	<ol style="list-style-type: none">1. Transmitir información errónea que afecte la toma de decisiones de la planta de producción

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Reporte diario de Producción y Químicos
2. Control/Supervisión del nivel Dinámico/Estático de pozos
3. Análisis/interpretación de caudal: Lluvia, Río, Pozos, muestreo de agua, mantenimiento de equipo, obras civiles.
4. Respeto a las normas internas de la Empresa, y el Código de Trabajo
5. Otras que el puesto requiera

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

1. DATOS PUESTO	
Unidad Administrativa	Administración
Nombre del Puesto	Encargada de Limpieza y Cafetería
Reporta a	Gerencia General/Recursos Humanos

2. OBJETIVOS
Mantener la Infraestructura, oficinas, equipos, muebles y enseres de la entidad, en óptimas condiciones de limpieza para garantizar la higiene y la presentación ante las visitas.

3. REQUISITOS DEL PUESTO	
Educación	Mínima 6to.primaria o Mayor
Experiencia	2 años comprobables
Idiomas:	Español
Conocimientos	1. Conocimiento de preparación de alimentos
Deseables:	2. Manejo de cafetera industrial 3. Conocimiento dispensador de papel de diferente tipo.
Aptitudes y habilidades	1. Diligencia, iniciativa, dinamismo y espíritu de servicio 2. Habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria al público y compañeros de trabajo. 3. Disposición de trabajo en equipo.
Edad:	25-40 años
Género:	Indiferente
Estado Civil:	Indiferente
Licencia de Conducir:	Indiferente
Vehículo Propio:	Indiferente

4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas	1. jefe de Mantenimiento 2. Personal técnico del área 3. Jefe de Planta
Externas	Proveedores de Insumos de limpieza y cafetería

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO
1. Atención al Consejo de Administración, Gerencia y visitas.
2. Limpieza de las oficinas administrativas, Lobby de atención a usuarios
3. Limpieza de oficinas de Planta de producción y Comedor.
4. Control de insumos de limpieza y cafetería.
5. Atención en reuniones de jefes de áreas y reuniones de área.

6. RIESGOS RELACIONADOS AL DEL PUESTO

Riesgos Internos	1. Vencimiento de insumos de Cafetería. 2. Desabastecimiento de insumos de limpieza
Riesgos Externos	1. Descuido y mala práctica en los insumos. 2. Mala imagen de instalaciones ante los usuarios y visitas.

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Atención y diligencia en los trabajos dentro de planta y oficinas centrales
2. Responsabilidad de la herramienta de trabajo
3. Responsable del uso adecuado de los materiales de construcción
4. Responsable de la Infraestructura de la compañía

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

1. DATOS PUESTO	
Unidad Administrativa	Departamento de Cuenta Corriente
Nombre del Puesto	Auxiliar Operativo
Reporta a	Jefe de Cuenta Corriente

2. OBJETIVOS
Garantizar el resguardo y entrega de la correspondencia al usuario con discreción, eficiencia, prontitud, honestidad.

3. REQUISITOS DEL PUESTO	
Nivel Académico:	Educación básica y/o diversificado
Experiencia:	Mínimo 2 años
Idiomas:	Español
Conocimientos deseables:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer todas las zonas de la Capital y municipio de Mixco 2. Manejo de herramientas tecnológicas 3. Conocimiento Microsoft Office
Aptitudes y habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe ser una persona sumamente ordenada y apegada a los procedimientos 2. Acostumbrado a caminar distancias largas 3. Acostumbrado a trabajar bajo metas 4. Debe de saber llevar las relaciones interpersonales que le permita mantener un buen flujo de información. 5. Buenos principios y valores 6. Eficiente administración del tiempo
Edad:	22 a 45 años
Género	Indiferente
Estado Civil:	Indiferente
Licencia de Conducir	Tipo M
Vehículo propio:	Si

4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas	Gerencia, Atención al usuario, Recepción y caja.
Externas	Usuarios, Entidades del estado Entidades Bancarias

5. TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar los estados de cuenta, boletas de pago a usuarios 2. Entregar recordatorio a usuarios morosos 3. Informar sobre fugas encontradas en la calle 4. Informar de inconformidades que comenten los usuarios 5. Distribución de facturas pagadas en bancos 6. Apoyo en información y atención al usuario

6. RIESGOS RELACIONADOS AL DEL PUESTO

Riesgos Internos	1. Atraso de calendario mensual provoca que la información no llegue a tiempo al usuario y se incrementen las quejas a la DIACO
Riesgos Externos	1. Accidente automovilístico y peligro con usuarios agresivos 2. Notificaciones o documentación legal, provoca alguna sanción grave.

7. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Entregar correspondencia de la ruta correspondiente
2. Los estados de cuenta en la fecha establecida a usuarios
3. Estar siempre identificado en la calle con su gafete y uniforme que la Compañía le otorga
4. Entregar en el tiempo establecido las facturas a usuarios que pagaron en banco.

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Documentos relacionados

- Ficha de Observación
- Guía de entrevista
- Cuestionario
- Formulario de descriptor de puestos

Autorizaciones y Firmas

Responsable	Posición	Fecha	Acción	Firma
Kevin Sión Juárez	Recursos Humanos		Creación	
	Gerente		Revisión	
Consejo Administrativo	Consejo Administrativo		Aprobación	

ANEXO II

LISTA DE COTEJO
ANÁLISIS DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

El objetivo del listo de cotejo, analizar la información recolectada para la **ELABORACIÓN DE MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE AGUA POTABLE, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**, que permita realizar el análisis, descripción y especificación de cada puesto del área administrativa. La presente lista es para análisis de información proporcionada por la empresa objeto de estudio únicamente para analizar el puesto, no a la persona que lo ocupa, utilizarán únicamente para fines académicos.

INSTRUCCIONES: Este se basa en una serie de preguntas abiertas, las cuales debe responder de forma objetiva y transparente.

Fecha: _____

Aspectos que considerar	Si	No
Datos Generales de puesto		
Unidad Administrativa		X
Nombre del Puesto	X	
Puesto a quien reporta		X
Objetivos		X
Requisitos del puesto		
Educación		X
Experiencias		X
Conocimientos		X
Competencias		X
Otros requisitos		X
Relaciones		
Internas		X
Externas		X
Tareas/funciones		
Diarias		X
Mensuales		X
Anuales		X
Riesgos relacionados al puesto		
Internos		X
Externos		X
Responsabilidades		
Valores		X
Documentos		X
Herramientas		X
Mobiliario y equipo		X

ANEXO III

**FICHA DE OBSERVACIÓN
ANÁLISIS DE DESCRIPTORES DE PUESTOS**

No.

El objetivo de la siguiente ficha es obtener información para el estudio titulado **ELABORACIÓN DE MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE AGUA POTABLE, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**, que permita realizar el análisis, descripción y especificación de cada puesto del área administrativa.

La presente ficha es extraer información directamente de documentos proporcionados por la empresa objeto de estudio únicamente para analizar el puesto, no a la persona que lo ocupa, las respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos. Por tal razón agradecemos la colaboración de la empresa y al compartir información que se detalla a continuación.

INSTRUCCIONES: Observar los documentos que utilizan en la empresa objeto de estudio para la extracción y análisis de información.

Nombre del documento: _____
Lugar y fecha del documento _____
Nombre del Autor: _____
Ubicación del documento: _____
Numero de paginas del documento _____

Contenido:

- ¿Se observa Datos generales del puesto?

- ¿Contiene información del perfil de puesto?

- ¿Se observa condiciones del puesto?

- ¿Se describen tareas o funciones principales?

- ¿Se describen las responsabilidades materiales como uso de herramientas, vehículos, documento?

- ¿Se observa los riesgos inherentes al puesto?

- ¿Se tiene relaciones laborales con otros departamentos?

ANEXO IV

CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIONES DE PUESTOS

No.

ESTIMADO COLABORADOR (A) DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

El objetivo del siguiente cuestionario es obtener información para el estudio titulado **ELABORACIÓN DE MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE AGUA POTABLE, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**, que permita realizar el análisis sobre el conocimiento de los descriptores de puestos.

El presente cuestionario es únicamente para analizar el puesto, no a la persona que lo ocupa, las respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos. Por tal razón agradecemos su valiosa colaboración al responder los ítems que a continuación se detallan.

INSTRUCCIONES: Responder a las preguntas que se realizan a continuación.

Preguntas	SI	NO
1. ¿Sabe que es un descriptor de puestos?		
2. ¿Al ingresar a la empresa le proporcionaron el descriptor de puestos?		
3. ¿Conoce el nombre de su puesto?		
4. ¿Sabe a qué unidad administrativa pertenece su puesto?		
5. ¿Conoce el objetivo de su puesto?		
6. ¿Su puesto de trabajo tiene relación con otros departamentos?		
7. ¿Conoce sus tareas o funciones dentro de su puesto?		
8. ¿Conoces los riesgos que corre en el puesto de trabajo?		
9. ¿Sabe cuáles son las responsabilidades en su puesto de trabajo?		
10. ¿Al promover al personal a un nuevo cargo se presenta las nuevas funciones		

ANEXO V

CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIONES DE PUESTOS

No. 01

ESTIMADO COLABORADOR (A) DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

El objetivo del siguiente cuestionario es obtener información para el estudio titulado **ELABORACIÓN DE MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE AGUA POTABLE, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**, que permita realizar el análisis, descripción y especificación de cada puesto del área administrativa.

El presente cuestionario es únicamente para analizar el puesto, no a la persona que lo ocupa, las respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos. Por tal razón agradecemos su valiosa colaboración al responder los ítems que a continuación se detallan.

INSTRUCCIONES: Responder a las preguntas que se realizan a continuación en cuanto a su puesto de trabajo.

PARTE I

Datos Generales del puesto

1. ¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña? _____

2. ¿Con qué otro nombre se le conoce al puesto? _____

3. ¿El puesto de trabajo que desarrolla pertenece al personal de confianza? _____

4. ¿El puesto tiene personal a cargo? SI _____ NO _____ cuántas personas _____

5. ¿A qué nivel pertenece el puesto de trabajo?

Dirección _____

Jefatura _____

Otro _____

Gerencia _____

Supervisión _____

Coordinación _____

Operativo _____

6. ¿A qué departamento pertenece el puesto?

Servicio al cliente _____

Contabilidad _____

Informática _____

Mapeo de distribución _____

RR.HH. _____

Limpieza _____

Cuenta Corriente _____

Seguridad _____

Mensajería _____

7. ¿Dónde se encuentra su lugar de trabajo?

Oficina Privada _____

Oficina Compartida _____

Planta _____

Bodega _____

Laboratorio _____

Otro _____ Especifique _____

Parte II

Datos Generales del perfil de puesto

8. ¿Cuál es su edad? _____

9. ¿Cuántos años de antigüedad tiene en el puesto? _____

10. ¿Cuál es su sexo? Masculino _____ Femenino _____

11. ¿Qué idiomas domina? Español _____ inglés _____ Otro: _____ Especifique:

12. ¿Qué tipo de equipo de oficina conoce? _____

13. ¿Qué tipos de programas de computación maneja? _____

14. ¿Cuáles son las habilidades que considera que requiere el puesto que realiza? _____

15. ¿Cuál es el último grado cursado?

Primaria _____

Licenciatura _____

Maestría _____

Doctorado _____

Básicos _____

Otro: _____

Diversificado _____

16. ¿Actualmente estudia? SI _____ NO _____

17. ¿Conoce el objetivo del puesto de trabajo? SI _____ NO _____

18. Si conoce el objetivo del puesto de trabajo escríbalo a continuación: _____

19. ¿Qué conocimientos le fueron requeridos para desarrollar el puesto de trabajo? _____

PARTE III

Condiciones del puesto de trabajo

20. ¿Cuál es la jornada laboral que desempeña el puesto de trabajo?

Diurna _____ Nocturna _____ Mixta _____ Fines de semana _____ Rotativo _____

21. ¿Qué días se labora en el puesto? L ____ Ma ____ Mi ____ J ____ V ____ S ____ D ____

22. ¿Cuál es la hora más temprana/tarde en que puede entrar/salir en el puesto?

Hora para entrar: _____ Hora para salir: _____

23. ¿Cuál es el número de horas que se trabaja? _____

24. ¿Se laboran horas extras en el puesto? Si _____ No _____ Algunas veces _____

25. Si la respuesta es afirmativa, ¿con qué frecuencia se realizan? _____

26. ¿Se requiere viajar al puesto de trabajo? Si _____ No _____ Algunas veces _____

27. Si la respuesta es afirmativa, ¿con qué frecuencia se viaja? _____

28. ¿Si con frecuencia viaja utiliza vehículo propio o la empresa le brinda? _____

29. ¿Cuál el porcentaje de horas que labora en oficina y cuál es el porcentaje horas de trabajo de campo?

30. ¿Cuál es la remuneración que corresponde al puesto?

De Q 3,000.00 a 5,000.00 _____

De Q 10,000.00 en adelante _____

De Q 6,000.00 a 10,000.00 _____

31. ¿Cuál es el período del pago?

Quincena _____

Hora _____

Semanal _____

Diario _____

Diaria _____

Mensual _____

32. ¿Qué beneficios obtienen en el puesto?

Gift card _____

Pago de horas _____

Reposición de tiempo _____

Teléfono _____

Seguro médico _____

Bonificación _____

Transporte _____

Seguro de Vida _____

Combustible _____

Fondo de Ahorro _____

Horario flexible _____

PARTE IV

Funciones o tareas principales del puesto

Complete la siguiente información que se pide respecto a las funciones de su puesto.

Describa claramente las tareas que realiza diariamente, iniciando por las actividades más importantes o que requieren más tiempo, seguido de las tareas o actividades que realiza de forma frecuente (semanal, mensual o anual) así mismo mencionar las actividades eventuales.

Funciones Diarias

PARTE V

Responsabilidades

Instrucciones: En el presente cuadro, debe colocar la información acerca de las responsabilidades que tiene el puesto de trabajo.

Valores y Efectivo:

Documentos:

Herramientas:

Mobiliario y equipo:

PARTE VI

Riesgos inherentes del puesto de trabajo

Complete la siguiente información que se pide respecto a los riesgos que puede sufrir por la ejecución de sus labores.

33. ¿A qué ambiente se encuentra expuesto en el puesto de trabajo?

Ruido _____

Poca Iluminación _____

Exposición Lluvia _____

Malos Olores _____

Exposición Sol _____

Frio Excesivo _____

Calor _____

Otros _____ Especifique: _____

34. ¿Cuáles son los riesgos a los que se expone en el puesto de trabajo?

Caídas _____

Agresiones Verbales _____

Golpes _____

Raspones _____

Cortaduras _____

Accidentes de tránsito _____

Agresiones Físicas _____

Otro _____ Especifique _____

35. Indique en la posición en que realiza la mayor parte de la jornada laboral para realizar su trabajo

Sentado _____

De pie _____

Caminando _____

36. ¿Con qué tipo de esfuerzo físico realiza su trabajo?

Levantar objetos pesados _____

Escritura en computadora por tiempo extendido

Caminar largas distancias _____

Conducir distancias largas _____

37. Al realizar las tareas en el puesto de trabajo, ¿Cuáles considera que le causan más esfuerzo mental?

Elaborar presupuestos _____

Atención a las personas _____

Cálculos matemáticos _____

Conducir vehículos de transporte _____

Diseñar procesos _____

Otros _____

Especifique: _____

ANEXO VI

ANÁLISIS DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

El objetivo de la siguiente guía es obtener información para el estudio titulado **ELABORACIÓN DE MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE AGUA POTABLE, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**, que permita realizar el análisis, descripción y especificación de cada puesto del área administrativa. La presente entrevista es únicamente para analizar el contenido del puesto, no a la persona que lo ocupa, las respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos. Por tal razón agradecemos su valiosa colaboración al responder los ítems que a continuación se detallan.

INSTRUCCIONES: Este se basa en una serie de preguntas abiertas, las cuales debe responder de forma objetiva y transparente.

Fecha: _____

SECCIÓN I

Información general: determinación de contenido de descriptores de puestos.

1. ¿Cuentan con organigrama institucional?

2. ¿Me puede mencionar la filosofía de la empresa?

3. ¿Cuál es el proceso para la solicitud de nuevo personal administrativo?

4. ¿Cuentan con descriptores de puestos del área administrativa?

5. ¿Cómo determinan el contenido de los descriptores de puesto del área administrativa?

6. ¿Cada cuanto realizan actualización de descriptores de puestos?

7. ¿Cuántos puestos administrativos se encuentran activos en la empresa?

8. ¿Cuáles son los requisitos que solicitan en un puesto administrativo?

9. ¿Qué conocimientos se requieren para los puestos administrativos?

10. ¿Cuáles son las condiciones de los puestos de trabajo administrativos?

11. ¿Qué recursos brindan para la ejecución de labores en los puestos de trabajo administrativos?

12. ¿Qué grado de responsabilidad recae en el puesto de trabajo administrativo?

13. ¿Qué riesgos implica el puesto de trabajo administrativo que desempeña?

14. ¿Evalúan las actividades de cada puesto de trabajo del área administrativa?

Sección II

Información del puesto de Recursos Humanos

15. ¿Me puede mencionar el objetivo de su puesto de trabajo?

16. ¿Me puede indicar qué funciones realiza en el puesto de trabajo?

17. ¿Cree que el objetivo anteriormente indicado es acorde a las funciones del puesto de trabajo que desempeña actualmente? (si la respuesta es negativa preguntar) ¿por qué pieza eso?

18. ¿Qué aptitudes y habilidades considera que son importantes en su puesto de trabajo?

19. ¿Me puede mencionar que riesgos se corren en su puesto de trabajo?

20. ¿Conoce sus metas dentro del puesto de trabajo? ¿Puede mencionar cuáles son?

21. ¿Obtienen algún beneficio si cumplen con lo requerido dentro de sus metas? (mencionar cuales son)

22. Si pudiese mejorar procesos dentro de su puesto de trabajo, ¿qué propondría para llevarlo a cabo?

23. ¿Cuántas personas tiene bajo su cargo? ¿Cuáles son los puestos que desempeña?

Sección III

Equipo de Trabajo: Esta sección recolecta información del equipo de trabajo.

24. ¿Conoce las funciones que cada uno realiza?

25. ¿Cuál es el proceso para solicitar contratación de personal nuevo?

26. ¿Cuándo solicita personal nuevo cuáles son las aptitudes y habilidades que solicita?

27. ¿Cuál es el grado académico mínimo para los puestos de sus subalternos?

28. ¿Cuáles considera que son los riesgos de esos puestos?

29. ¿Qué metas le son impuestas y por qué?

30. ¿Qué beneficios les conceden a los colaboradores al llegar a completar sus metas de trabajo?

ANEXO VII

ENTREVISTA JEFES DE DEPARTAMENTO

No.

ANÁLISIS DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

ESTIMADO JEFE (A) DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

El objetivo de la siguiente guía es obtener información para el estudio titulado **ELABORACIÓN DE MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE AGUA POTABLE, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**, que permita realizar el análisis, descripción y especificación de cada puesto del área administrativa.

La presente entrevista es únicamente para analizar el puesto, no a la persona que lo ocupa, las respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos. Por tal razón agradecemos su valiosa colaboración al responder los ítems que a continuación se detallan.

INSTRUCCIONES: Este se basa en una serie de preguntas abiertas dividido en dos secciones, las cuales debe responder de forma objetiva y transparente.

Fecha: _____

Nombre del puesto _____

Sección I

Información del puesto

1. ¿Me puede mencionar el objetivo de su puesto de trabajo?

2. ¿Me puede indicar qué funciones realiza en el puesto de trabajo?

3. ¿Cree que el objetivo anteriormente indicado es acorde a las funciones del puesto de trabajo que desempeña actualmente? Si la pregunta es negativa ¿por qué piensa eso?

4. ¿Qué aptitudes y habilidades considera que son importantes en su puesto de trabajo?

5. ¿Me puede mencionar que riesgos se corren en el puesto de trabajo?

6. ¿Conoce sus metas dentro del puesto de trabajo? ¿Puede mencionar cuáles son?

7. ¿Obtienen algún beneficio si cumplen con lo requerido dentro de sus metas? (mencionar cuales son)

8. Si pudiese mejorar procesos dentro de su puesto de trabajo, ¿qué propondría para llevarlo a cabo?

9. ¿Cuántas personas tiene bajo su cargo? ¿Cuáles son los puestos que desempeña?

Sección II

Equipo de Trabajo

En esta sección se recolecta información respecto a las actividades del equipo de trabajo bajo el mando

10. ¿Conoce las funciones que cada uno realiza?

11. ¿Cuál es el proceso para solicitar contratación de personal nuevo?

12. ¿Cuándo solicita personal nuevo cuáles son las aptitudes y habilidades que solicita?

13. ¿Cuál es el grado académico mínimo para los puestos de sus subalternos?

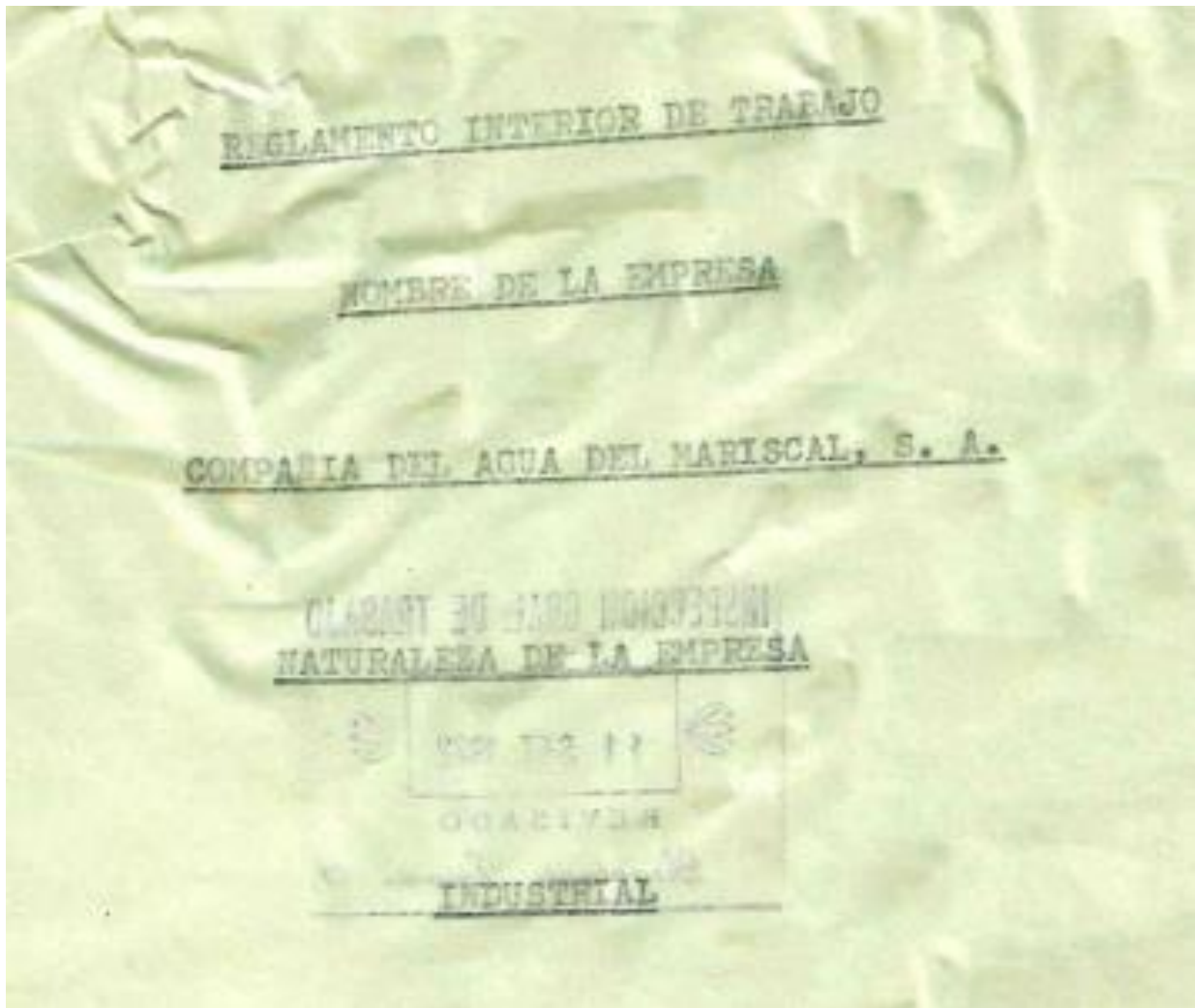
14. ¿Cuáles considera que son los riesgos de esos puestos?

15. ¿Qué metas le son impuestas y por qué?

16. ¿Qué beneficios les conceden a los colaboradores al llegar a completar sus metas de trabajo?

ANEXO VIII

Reglamento interno, lo toman como descriptor de puestos.



Fecha de publicación de reglamentos



CATEGORIAS DE TRABAJO Y TIPOS DE SALARIOS

ARTICULO 11.- Las categorías de trabajo del personal que presta sus servicios en la compañía Agua del Mariscal, S.A. y los tipos de salarios - pactados que les corresponden se determinan a continuación:

<u>CATEGORIAS DE TRABAJO</u>	<u>TIPOS DE SALARIOS</u>
Gerente General	Mensual
Contralor y auditor	Mensual
Jefe de Personal y relaciones públicas	Mensual
Administrador planta de bombeo	Mensual
Cajero general	Mensual
Jefe de cuentas corrientes	Mensual ✓
Jefes Red distribución	Mensual
Secretarias	Mensual
Ayudantes de caja	Mensual
Ayudantes de contabilidad	Mensual
Ayudantes de cuentas corrientes	Mensual
Cobradores comisionados ambulantes	Comision s/cobros
Inspectores de contadores de agua	Mensual
Vigilantes de planta de bombeo	Mensual
Plomeros	Por día o unidad de obra.
Albañiles	Por día o unidad de obra
peones	Por día o unidad de obra
conserjes	Mensual
Guardianes	Mensual.

CAPITULO X

OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES ESPECIALES DE LOS TRABAJADORES

ARTICULO 25.- Las principales obligaciones y atribuciones especiales del personal que presta sus servicios en la Empresa, Compañía del agua del Mariscal, S. A. de acuerdo con el cargo que desempeñan y lo convenido - previamente en el contrato individual de trabajo, se especifican a continuación:

GERENTE GENERAL:

Son atribuciones y obligaciones del Gerente General:

- a) El nombramiento y renovación de sus empleados y subalternos;
- b) La representación legal de la sociedad en todos sus actos y contratos, con facultad para firmar los documentos públicos y privados que fueren necesarios previa autorización de la junta directiva, en los casos previstos en los estatutos;
- c) Formular el inventario y balance general de los haberes sociales, el treinta de Junio y treinta y uno de Diciembre de cada año;
- d) Convocar a la junta directiva a sesión extraordinaria cuando lo demande el caso y
- e) Ejecutar y las relaciones y resoluciones emitidas por la junta directiva.

CONTRALOR Y AUDITOR

- a) Control y supervisión de los aspectos financieros de la Empresa;
- b) Supervisar que toda la información de carácter administrativo o financiero sea exacta, tanto para la Gerencia General como para la Junta Directiva o para cualquier otro uso;
- c) Hacer auditorías ocasionales a toda persona que maneje fondos de la Empresa;
- d) Tramitar ante las autoridades y dependencias respectivas, todo lo relativo a seguros así como reclamos formulados por la Empresa;
- e) Controlar periódicamente el estado de cuenta de los clientes y en caso de morosos gestionar el pago de sus cuentas atrasadas por los medios más adecuados y acostumbrados;
- f) Velar por que todos los egresos sean previamente justificados y autorizados;
- g) Organizar un sistema práctico de compras tanto locales como para el extranjero;
- h) Investigar y buscar nuevos métodos para promover operaciones eficientes y a menor costo; reduciendo a su mínima expresión o eliminando los que consideren superfluos;
- i) Controlar los gastos realizados por los empleados de la Empresa, en cumplimiento de funciones de la misma exigiendo los comprobantes respectivos;
- j) Realizar el control contable de inventarios máximos y mínimos para uso del Departamento de control;

JEFE DE PERSONAL Y RELACIONES PUBLICAS:

- a) Desempeñar los servicios profesionales que se le han encomendado ajustando sus actos a las leyes laborales y leyes conexas y velar por las - buenas relaciones que deben existir entre los trabajadores y el público;
- b) Ejercer la representación legal de la Empresa ante autoridades y tribunales de trabajo;

CAJERO GENERAL:

- a) Controlar los pagos que efectuen los consumidores y comprobar la exactitud y veracidad de las facturas extendidas por sus subalternos y demás empleados;
- b) Velar que los pagos queden debidamente certificados por las maquinas registradoras y demás aparatos que para el efecto se tengan;
- c) Efectuar corte de caja diario entregando el producto de la entrada al departamento respectivo;
- d) Llevar diariamente el control de los cobradores a su cargo efectuandoles, liquidaciones de cobros periodicas cuando menos dos veces por semana;
- e) Solicitará oportunamente los formularios para el control de los diferentes pagos y dará el aviso oportuno cuando estos esten agotandose;
- f) Velará por que en su departamento se preste una atención correcta y cortés a las personas que se atienden por diferentes conceptos, llamandoles de inmediato la atención a sus subalternos cuando note alguna incorrección y reportará a la vez al jefe de personal cualquier anomalía - sobre el particular;
- g) No permitirá en su departamento permanezcan personas ajenas a sus - funciones, ni tampoco permitirá bajo ninguna circunstancia discusiones u observaciones que redunden perjuicio del buén funcionamiento del depar--

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de empresa objeto de estudio.....	29
Tabla 2 Estructura de los descriptores de puesto.....	30
Tabla 3 Observación de contenido de descriptores de puestos	32
Tabla 4 Información clave dentro del departamento de contabilidad.....	36
Tabla 5 Información clave dentro del departamento de servicio al cliente	38
Tabla 6 Información clave dentro del departamento de mapeo y distribución	40
Tabla 7 Información clave dentro del departamento de cómputo	42
Tabla 8 Información clave dentro del departamento cuenta corriente	44
Tabla 9 Información clave dentro del departamento de recursos humanos	47
Tabla 10 Inversión de elaboración de manual de descriptores de puestos	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Conocimiento de los descriptores de puestos	34
Figura 2 Conocimientos de aspectos estructurales de los descriptores de puesto a nivel operativo.....	35