

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**Guía para la elaboración de análisis y descripción de puestos gerenciales en  
empresas del sector privado de Guatemala**

**ROSA ZENaida JUÁREZ TELLO  
NANCY RAQUEL ARÉVALO SOLARES**

**GUATEMALA, MAYO DE 2004**

# INTRODUCCIÓN

Se ha considerado que el Análisis y Descripción de Puestos es determinante en el quehacer del área de Recursos Humanos porque permite reclutar, seleccionar y ubicar al personal en el puesto adecuado y así obtener los mejores resultados.

La Descripción de puestos es una exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo desempeñará, mientras que el análisis del puesto es una verificación comparativa de los requisitos que dichas atribuciones imponen al ocupante, es decir, los requisitos que el aspirante al puesto necesita cumplir.

Esta investigación surgió debido a las experiencias vividas durante la Práctica Supervisada realizada por las investigadoras en empresas privadas de Guatemala, las cuales necesitan contar con Manuales de Descripción y Análisis de Puestos que les apoyen en los procesos de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Valuación entre otros. En las Universidades Privadas de Guatemala, así como en la Universidad de San Carlos de Guatemala, se encontraron varias tesis que presentan Manuales de Descripción y Análisis de Puestos elaborados a partir de la información recopilada en determinadas empresas; sin embargo, ninguna de estas tesis presenta la metodología a utilizar o la información a ser recopilada para la descripción y análisis de los Puestos Gerenciales específicamente.

Existe bibliografía acerca de los procedimientos a seguir para la elaboración de Manuales de Puestos, y en este trabajo se presenta un modelo que integra información proporcionada por diversos autores, la cual se complementa con la experiencia de los Gerentes de RRHH a quienes se entrevistó en este trabajo.

Estos Gerentes manifestaron la importancia de contar con información escrita de las funciones, tareas, responsabilidades y atribuciones de los empleados, ya que se ha observado que cuando esta información no existe o es vaga y desactualizada, los empleados se ven afectados en su integración e identificación con la empresa, lo cual repercute en su aprendizaje y desempeño en el negocio. El empleado no cuenta con toda la información para realizar un trabajo óptimo y la empresa no tiene la certeza de que las personas que contrata tengan lo que se necesitan para desempeñarse en el cargo.

En otros casos, los manuales no han sido elaborados de acuerdo a un modelo bien estructurado que brinde información del puesto y que al mismo tiempo sea funcional para ser utilizado en otros procesos de RRHH.

El principal alcance de esta investigación es el abordamiento del proceso de análisis y descripción de puestos gerenciales, que son las posiciones de mayor injerencia en la toma de decisiones, estrategias y sostenibilidad de la organización. Cuando no existe una especificación clara de las habilidades que el Gerente necesita, sus responsabilidades y su límite de autoridad, la empresa corre el riesgo de no obtener la ventaja que esperaba del Ejecutivo.

Con esta investigación se presenta una guía que une los criterios comunes y las mejores prácticas encontradas en la muestra utilizada. Esta guía indica la metodología a utilizar, la información a recopilar y la integración de resultados que se debe seguir específicamente para los puestos gerenciales. Este trabajo también alcanza a todas las organizaciones que deseen hacer uso de la guía, la cual deberá ser utilizada como base para el proceso de descripción y análisis de

puestos gerenciales, adaptándola a las necesidades y naturaleza de la organización.

El presente trabajo se limita exclusivamente a la metodología a seguir para describir y analizar puestos gerenciales, no aborda otras posiciones tales como: operativas y administrativas.

El tema abordado con esta investigación se ubica como un tema de la Psicología Industrial, ya que es en esta rama en donde se originan y analizan los procesos de Recursos Humanos, entre ellos el de Describir y Analizar Puestos.

Durante septiembre y Octubre 2003 en la ciudad de Guatemala se entrevistó a 10 profesionales de RRHH de diversas empresas del sector privado y a consultores que han tenido experiencia en la elaboración de descripciones de puestos, específicamente gerenciales. A través de las entrevistas se estableció:

1. la metodología utilizada
2. las herramientas utilizadas
3. la información que obtuvieron
4. el uso que le dieron a los datos obtenidos

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I se incluye la información teórica que sustenta la investigación. Se encuentran los conceptos y metodologías sobre descripción y análisis de puestos, e información sobre puestos gerenciales

El capítulo II está conformado por las técnicas e instrumentos que apoyaron la investigación. El capítulo III contiene la presentación, análisis e interpretación de resultados, obtenidos a través de las entrevistas que se realizaron con gerentes de Recursos Humanos de diferentes empresas privadas de la ciudad capital. Aquí

también se incluye la Guía elaborada para el análisis y descripción de puestos gerenciales y un listado de preguntas que siempre deben hacerse durante la entrevista que se le haga a los Gerentes o Ejecutivos en el proceso de análisis y descripción de puestos.

Las conclusiones y recomendaciones se presentan en el Capítulo IV y al final del estudio se anexa el cuestionario utilizado en esta investigación.

## CAPITULO I

Este capítulo presenta los principios y conceptos teóricos que sustentan la investigación. Se abarca desde el origen del proceso de descripción y análisis de puestos, pasando por las prácticas más comunes para realizar este proceso, hasta llegar a describir las características de los gerentes y líderes de las organizaciones.

### 1.1 HISTORIA DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

La descripción de puestos es un proceso que tiene sus orígenes en la Psicología Industrial, la cual se inició el 20 de diciembre de 1901, cuando el Dr. Walter Dil Scott pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la Publicidad. Por su lado, Hugo Munsterbert publicó en 1913 su texto *Psychology and Industrial Efficiency*, su libro sirvió como modelo para el desarrollo de la Psicología Industrial, ya que incluye temas como: aprendizaje, ajuste a condiciones físicas, economía de movimientos, monotonía, y fatiga en el trabajo. Durante la Primera y Segunda Guerras Mundiales, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. De hecho, muchos de los principales cambios de desarrollo psicológico, tales como: pruebas de grupo, pruebas profesionales, escalas de calificación y el inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos, dentro de estas

guerras. Fue la enorme participación de la Psicología lo que demostró que podría ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas.<sup>1</sup>

El proceso de Análisis y Descripción de puestos, como tal, tiene sus primeras muestras en los estudios que se hicieron acerca del análisis del trabajo y que fueron realizados por F. Taylor a fines del siglo XIX; a dichos estudios se les denominó “tiempos y movimientos”. La idea fundamental de Taylor era analizar las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos, con el objeto de conocer cómo debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente. H.

Emerson, uno de los principales colaboradores de Taylor, buscó simplificar los métodos de trabajo a menor costo. En la teoría del francés H. Fayol, la preocupación principal fue la de la eficiencia a nivel de toda la organización y, aunque Taylor y Emerson ya había planteado los “principios de la administración científica”, es a H. Fayol a quien se le atribuye más directamente.

A partir de estas teorías, el administrador no sólo ordena a sus colaboradores las tareas a realizar en su trabajo, sino, mediante la capacitación, los prepara para alcanzar la madurez que les permita pasar a otro estilo de dirección, donde las funciones y decisiones en el cumplimiento de objetivos son delegadas como una forma de actuar en beneficio tanto de la institución como personal. Los cambios se van dando en una escala que va desde analizar los puestos operativos hasta llegar a los complejos niveles gerenciales, donde vistos a la luz de las teorías “motivacional” de Maslow y de “Y” de McGregor, marcan la etapa moderna en la

---

<sup>1</sup> Milson Blum y James Naylor, Historia y Desarrollo del Campo, España, Ediciones Universales, 1980, p. 33

que se advierte la naturaleza del hombre como un ser capaz de alcanzar su realización de acuerdo con sus motivaciones.<sup>2</sup>

Ya en estos estudios se habla de la complejidad de los niveles gerenciales y se hace una distinción de los mismos con respecto a los operativos. Es evidente que ya se vislumbraba el impacto que éstos tienen en el éxito de la organización y la especial atención que se debe prestar al intentar determinar hasta dónde llega cada uno, cuáles son sus atribuciones y responsabilidades.

## 1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en una empresa. Es el área que cumple la función de asesoría y presta servicios especializados.

Según Chiavenato “Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable”<sup>3</sup>.

Esta definición coincide con la opinión de Werter cuando dice que “Las actividades de Recursos Humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización”<sup>4</sup>

Esta teoría apoya al estudio que se está llevando a cabo en este caso, se busca que el puesto gerencial esté correctamente delimitado y especificado de manera que el mejor candidato lo ocupe y que la organización, así como el ejecutivo se vean beneficiados en sus intereses particulares.

---

<sup>2</sup> Elba Gama, Bases para el Análisis de Puestos, México: Ediciones Garay, 1985. p.22

<sup>3</sup> Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos” Colombia, McGraw Hill 1998. Pág. 123.

<sup>4</sup> Werter William, “Admón. De Personal y Recursos Humanos” México, McGraw Hill 1991. Pág 9.

Chiavenato también menciona que: “Los objetivos de la administración de recursos humanos se basan en los objetivos propios de cada organización, generalmente toda empresa genera la elaboración, producción o distribución de un producto o la prestación de algún servicio, éste es uno de sus principales objetivos, paralelamente a éstos la ARH tiene sus propios objetivos entre los que están:

1. Mantener , desarrollar y motivar suficientemente al recurso humano, para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos disponibles.”<sup>5</sup>

Para la administración de recursos no hay leyes ni principios universales, es de carácter contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa y sobre todo de la calidad y la cantidad de los recursos humanos disponibles. En la medida que estos elementos cambian, la manera de administrar los recursos humanos de la organización va haciendo los respectivos ajustes.

Por esta razón, con este estudio no se pretende dar una receta ideal para cualquier organización, se busca dar las directrices generales que, adaptadas a las políticas específicas, les permitan contar con un sistema eficiente de descripción y análisis de puestos. Esta guía deberá ser modificada para que se

---

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato, op.cit. p.100

acople a la situación de la organización, sus características, clima y momento por el que atraviesa.

La administración de recursos humanos funciona como un proceso, consta de subsistemas interdependientes que al aplicarse adecuadamente dan como resultado una eficiente administración y buenos logros en la organización.

Estos subsistemas son:<sup>6</sup>

- ❖ **Subsistema de alimentación de recursos humanos**, que incluye planeación de RH, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.
- ❖ **Subsistema de aplicación de recursos humanos**, que implica análisis y descripción de puestos, inducción, evaluación del desempeño, movimiento de personal.
- ❖ **Subsistema de mantenimiento de recursos humanos**, que comprende la administración de salarios, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.
- ❖ **Subsistema de desarrollo de recursos humanos**, que incluye capacitación y planes de desarrollo del personal.
- ❖ **Subsistema de control de recursos humanos**, que abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos.

Estos subsistemas están todos relacionados entre sí, lo que afecte o suceda en uno, tendrá consecuencias en los demás. El caso de la descripción y

---

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato, op.cit. p.115

análisis de puestos, incluida en el subsistema de aplicación, no es la excepción, por lo que la metodología que se siga, la información que se obtenga y el uso que se le dé a los datos, tendrá incidencias en el resto de subsistemas de RRHH.

### 1.3 DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

La descripción y análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, pero están totalmente diferenciados entre sí.

**La descripción de puestos** consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa, define qué hace el ocupante del puesto, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace.

**El análisis de puestos** determina los requisitos que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en que condiciones debe desempeñarlo.<sup>7</sup>

### 1.4 OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda la organización o empresa, si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos y los ocupantes de los puestos sabrán con exactitud lo que la empresa espera de ellos para lograrlo, aquí radica la importancia de la descripción y análisis de puestos, en realidad constituye la base de cualquier programa de recursos humanos.

---

<sup>7</sup> Duane Schultz, Principios y Técnicas para el Análisis de Puestos, México McGraw Hill, 1971. p. 72

Algunos de los objetivos son:<sup>8</sup>

- Sirve como base para el reclutamiento de personal. Ayuda a la elaboración de los anuncios, a la elección de los lugares donde debe reclutarse.
- Sirve como base para la selección de personal. Determina el perfil del ocupante del cargo y las pruebas que le serán aplicadas.
- Sirve como base para la capacitación del personal. Determina las necesidades de capacitación.
- Sirve como base para la administración de salarios. Determina las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado.
- Facilita la evaluación del desempeño. Sirve de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados y al empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministra datos relacionados con higiene y seguridad industrial.

## 1.5 DISEÑOS DE PUESTOS

La palabra puesto designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse, por lo general, implica una relación entre dos o más personas. La situación de un hombre que realiza tareas bajo la dirección de otro no ha sido modificado a pesar de todos los cambios políticos, sociales, económicos, culturales e inclusive democráticos que han ocurrido a lo largo de la historia de la humanidad.

---

<sup>8</sup> Gary Dessler, Administración del Personal, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, p.87

El diseño de puestos es la especificación del contenido de los métodos y de las relaciones de cargos, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.<sup>9</sup>

El diseño de puestos no es responsabilidad del área de recursos humanos, pero sí el análisis y descripción de los mismos. Esta área tiene una importancia relevante en la organización porque toda empresa debe tener claridad en lo que espera de sus gerentes o ejecutivos y los gerentes necesitan saber que espera la empresa de ellos.

Para que un empleado sea más productivo debe ser ubicado correctamente en el puesto para el que tiene capacidad y habilidades.

Como dice John Maxwell<sup>10</sup>, cada jugador tiene un lugar donde da lo mejor de sí.

## **1.6 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Para elaborar el análisis y descripción de puestos se siguen normalmente los siguientes pasos<sup>11</sup>:

1. Determinación de los cargos que van a describirse, examinarse e incluirse en el programa de análisis, sus características, su naturaleza, su tipología..  
En el caso de esta investigación, los puestos serán todos los de alta gerencia, que reportan directamente a la Gerencia General, Presidencia o Dirección de la organización.
2. Reunir información sobre los antecedentes. Es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes como es el caso de

---

<sup>9</sup> Elba Gama, op.cit. p.35.

<sup>10</sup> John C. Maxwell. Las 17 Leyes del Trabajo en Equipo. Editorial Caribe Miami, FL USA 2001 Pág. 29

<sup>11</sup> Ansfried Weinert, Manual de Psicología de la Organización, Editorial Herder, Barcelon 1990, p.28

organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto. Los organigramas muestran la forma en que la posición se relaciona con otros puestos y cual es su lugar en la organización. El organigrama muestra quién reporta a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comuniquen. En muchas organizaciones existen descripciones realizadas con anterioridad, se debe revisar y validar que la información sigue siendo la misma. Los puestos gerenciales constantemente están sujetos a cambios que apoyan la estrategia por lo que es importante asegurar la validez de la información histórica.

3. Elaboración del cronograma de trabajo, especificando por dónde se iniciará el programa de análisis. En este caso se referirá exclusivamente a las escalas superiores.
4. Reunir información del análisis de puesto. Es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las comisiones de trabajo y los requerimientos humanos. Para el estudio que se realizó este es el paso más importante, ya que fue aquí en donde se determinó cuál es la metodología a utilizar, qué herramientas apoyan el proceso de mejor manera, qué información buscar, hasta donde desarrollarla, cómo redactarla y presentarla para que sirva en procesos futuros.
5. Revisar la información con los participantes, el análisis de puesto ofrece información sobre la naturaleza e información del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. Este paso es vital para validar que es correcta, si

está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. En este estudio no se desarrollaron análisis y descripciones de puestos, por lo que no se validaron funciones, responsabilidades, requisitos, para determinado puesto. La información que se validó fue: las preguntas que deben realizarse durante la recopilación de información, las herramientas que apoyan mejor la gestión de este proceso, el mejor uso que se debe dar a la información recopilada.

6. Elegir los métodos de análisis que van a aplicarse, los métodos más adecuados según la naturaleza y las características de los cargos que van a analizarse. En este estudio, los puestos son gerenciales y se propone hacer uso de una entrevista estructurada que permita recopilar información vital que enriquezca el proceso y garantice su eficacia.

## **1.7 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTO**

La descripción de puesto es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo desempeña, en tanto que el análisis de puestos es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante.

Por lo general, el análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de puesto. Cada una de estas áreas está dividida en varios factores de especificaciones que son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.<sup>12</sup>

Generalmente los requisitos que demanda los puestos son:

### **1. Requisitos intelectuales**

---

<sup>12</sup> Duane Schultz, op.cit. p. 120

Tienen que ver con las exigencias del puesto, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre estos está: Instrucción básica, experiencia básica anterior, adaptabilidad al puesto, iniciativa necesaria, aptitudes necesarias. Para los puestos gerenciales, estos son los requisitos que tienen un peso mayor, por lo que en la fase de recopilación de datos se les deberá prestar mayor atención y se procurará obtener la mayor información al respecto.

## **2. Requisitos físicos**

Tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el puesto adecuadamente.

Entre estos están: Esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad, complexión física necesaria. Los puestos gerenciales no tienen tanta carga de esfuerzo físico. Esta podría consistir en: estar sentado mucho tiempo, esfuerzo visual ante la computadora, nivel de estrés.

## **3. Responsabilidades implícitas**

Se refiere a la responsabilidad que el ocupante del puesto tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones con la responsabilidad de trabajo de sus subordinados con las herramientas o equipo que utiliza, con el patrimonio de la empresa el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos o la información confidencial. Este punto también es de mucha importancia para los puestos gerenciales, ya que en esta parte se podrá determinar el impacto que el puesto tiene para la organización y qué características debe poseer el ejecutivo para ocupar esta posición.

#### **4. Condiciones de trabajo**

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores que pueden hacerlo desagradable molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus labores. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo y facilita su desempeño. Usualmente las condiciones generales no variarán mucho en los puestos gerenciales. Dependerán de la organización que se esté estudiando.

#### **1.8 MÉTODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea o Gerencia y función de staff (Recursos Humanos) es decir, la responsabilidad por las informaciones que se dan es de línea únicamente, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff representado por el analista de cargo, quien deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocuparlos y características del ocupante que sirven de base para la orientación profesional, evaluación de salarios, utilización de trabajadores y otras practicas de personal. El analista de cargos puede ser un funcionario especializado del staff, con el jefe del departamento en el que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, como también puede ser el propio ocupante del puesto.<sup>13</sup>

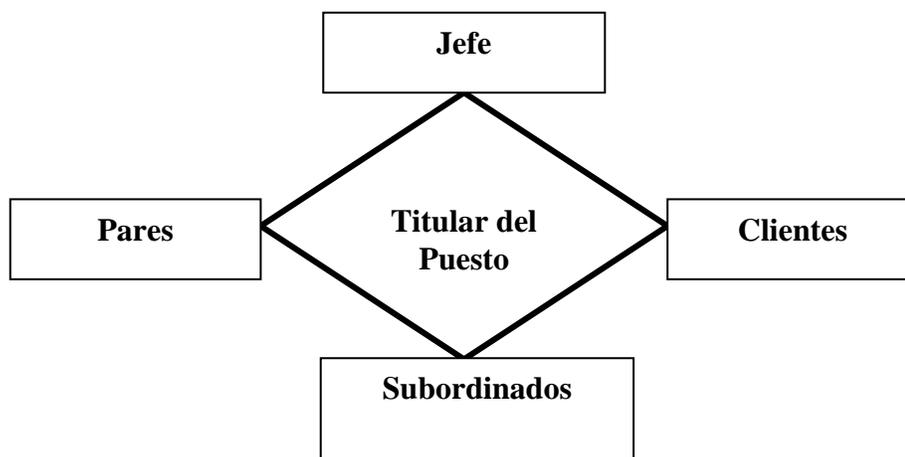
---

<sup>13</sup> Idalberto Chiavenato, op.cit. p.130

En esta investigación se entrevistó a Gerentes de RRHH de empresas guatemaltecas, quienes mencionaron los siguientes métodos que son utilizados para la descripción y análisis de puestos:

**A) Metodología HAY:** Se caracteriza por medir, basada en hechos y no en suposiciones, se analiza el contenido del trabajo, no las características de la persona que lo realiza, refleja el contenido real y actual del puesto y no presenta juicios de valor. Los formatos para vaciar información son completos y permiten visualizar el puesto y su impacto en la organización. Los elementos de la descripción utilizando HAY son: identificación, finalidades, propósito general, relaciones internas y externas, dimensiones, entorno, organigrama. Las técnicas utilizadas para levantar la información son: individuales o grupales. En las individuales están las entrevistas y los cuestionarios y en las grupales, existen talleres y grupos de enfoque.

**B) 360 Grados:** El método de 360 grados fue concebida originalmente para evaluación de desempeño y algunas empresas la han extendido para apoyar el proceso de descripción y análisis de puestos. Consiste en incluir no sólo al titular del puesto y a su jefe en el proceso de descripción y análisis de puesto, también se incluye a los compañeros o pares del puesto, a los clientes y subordinados.



A través de entrevistas y cuestionarios realizados en los niveles mencionados, se determina lo que en el puesto se hace actualmente.

**C) Gestión por Competencias:** Consiste en determinar las competencias que el recurso humano debe poseer, para su adaptación, integración, desarrollo y sostenimiento en la organización. Estas competencias se integran en todos los sistemas de RRHH: Reclutamiento y Selección, Evaluación de Desempeño, Análisis y descripción de puestos. Se seleccionan las competencias que todo el RRHH debe tener para apoyar y desarrollarse en la organización y todos los sistemas de RRHH se diseñan a partir de esas competencias. Se detallan indicadores de esas competencias y se hace una operacionalización de las mismas. La diferencia entre un puesto y otro, es el nivel en que cada competencia debe aparecer. Por ejemplo, liderazgo debería estar presente en un Gerente, pero no será tan necesario en un auxiliar de bodega. Una escala para medir o graduar estas competencias puede ser:

4	Cumplir con todos los criterios y rebasa las expectativas
3	Cumplir con la mayoría de criterios y cumple a cabalidad los más importantes
2	Cumplir con un criterio de mayor importancia y dos o menos importantes
1	No cumplir con ningún criterio, o bien cumplir con uno de los menos importantes

En el caso de descripción y análisis de puestos, se puede incluir un apartado en el formato, mencionando las competencias elegidas por la organización y el nivel en que se necesitan para el puesto que se está describiendo y analizando:

Competencias	1	2	3	4
Trabajo en Equipo				

### 1.9 TECNICAS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Las técnicas que pueden ser utilizados en el Análisis y Descripción de Puestos Gerenciales son:<sup>14</sup>

1. **Cuestionario:** El análisis se realiza solicitando al personal que llenen un cuestionario de análisis de cargos o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo su contenido y sus características.
2. **La entrevista.** Existen tres tipos de entrevistas que se pueden realizar para obtener datos para el análisis de puestos: Entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo y entrevista con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está realizando. La entrevista garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la limitación de dudas y desconfianza principalmente ante empleados obstructivos.

---

<sup>14</sup> Gary Dessler, op.cit. p.87

3. **Técnica Mixta:** Para obtener el mayor provecho en la información del análisis se recomienda utilizar métodos mixtos; en este caso la combinación podría ser:

- a. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. El ocupante llena el cuestionario y después se le hace una entrevista rápida.

La elección del método se hará según las características de la empresa, como tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea.

## 1.10 PUESTOS GERENCIALES

¿Quiénes son los Gerentes? Según un estudio realizado en México<sup>15</sup>, los puestos ejecutivos siguen siendo exclusivos de los hombres, la mayoría tiene entre 40 y 60 años. En su mayoría son profesionales y alrededor de un 40% de ellos ostenta una maestría. Varían mucho en cuanto a su habilidad de comunicación, algunos son expresivos y otros parcos y poseen características como: iniciativa y perseverancia en el esfuerzo diario, así como trabajo en equipo y habilidad profesional. Cuentan con experiencia laboral, grado de educación y entrenamiento profesional, que les permiten resolver los problemas de los nuevos puestos. La mayoría de su tiempo lo invierten trabajando con otros, un 40% lo invierten en sesiones de trabajo con gente de la empresa o relacionada a ella y un 20% con compradores. La dedicación al trabajo individual creativo, analítico, estratégico es prioridad en el tiempo del ejecutivo, la innovación, el diseño, evaluación y búsqueda de mejora constante. Los gerentes manifiestan su capacidad en

---

<sup>15</sup> [www.ameri.com.mx](http://www.ameri.com.mx) Directivos del Siglo XXI, p. 10

situaciones críticas, por ejemplo: recortes de personal, responsabilidades en el extranjero, asumir el control de empresas con alto endeudamiento y problemas financieros, acontecimientos con clientes difíciles. Presentan algunas características o competencias, tales como: perseverancia o constancia; sentido de responsabilidad o disciplina, iniciativa o creatividad y firmeza del carácter. También tienen debilidades: desconfianza, impaciencia, dureza, falta de empatía con los demás y sentimentalismo, entre otros.

Hay Group, consultoría con presencia mundial dedicada al análisis, descripción y valuación de puestos, menciona la siguiente tipología de los puestos: Superiores, mandos medios y operativos. Los superiores son aquellos que consiguen resultados a través de otros de forma más o menos lejana. Actúan en un plano táctico/estratégico y guían su trabajo con las políticas generales y funcionales de la empresa. No se involucran en el cómo u operación del negocio y tienen más libertad e impacto en su actuar<sup>16</sup>.

María Rita Graminga, consultora de PriceWaterhouse en Chile<sup>17</sup>, indica que es necesario determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que los Gerentes de la organización deben poseer. Cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias. Los que ocupan puestos gerenciales son responsables no sólo de su propio desarrollo, también del personal a su cargo.

Un gerente, debe manejar cinco funciones tradicionales:

---

<sup>16</sup> [www.haygroup.com.mx](http://www.haygroup.com.mx), Valuación De Puestos, p. 10

<sup>17</sup> [www.pricewaterhouse.com](http://www.pricewaterhouse.com) Análisis Gerencial, p. 3

1. Toma de decisiones: que implica análisis de problemas, desarrollo y análisis de medidas alternativas de acción, implementación de una decisión
2. Planificación: Determinación de una dirección total de la empresa a largo plazo y establecimiento de planes a corto y largo plazo. Determinan políticas y procedimientos, así como de la ejecución y la “forma de lograr” que los objetivos se cumplan.
3. Organización: Incluye el desarrollo de una estructura formal para facilitar la coordinación e integración de los recursos.
4. Dirección: Crear un ambiente en el que las necesidades del que colabora se integren a las de la empresa, que el individuo llegue a sus metas, al mismo tiempo que apoya el logro de las de la organización.
5. Control: Asegurar que las tareas que se lleven a cabo, se apeguen a los planes establecidos<sup>18</sup>

Cada Gerente de la organización, dentro de sus actividades, debe manejar estas cinco competencias y las mismas impactan en el logro de los objetivos de la organización. Adicionalmente deberá contar con competencias, habilidades y conocimientos que le permitan desempeñar bien su puesto y adaptarse a la organización.

Por la importancia que el Gerente tiene en la organización, este estudio está dirigido específicamente a ese sector de la organización. Estas posiciones son las que diseñan estrategias, forman alianzas, toman decisiones, las cuales permiten o limitan el crecimiento y éxito de la organización. Muchas otras posiciones dependen de lo que este sector haga. A través de este estudio se busca contar

---

<sup>18</sup> Burt K. Scanlan, Administración, México: Editorial Limusa, 1990, p. 10

con las herramientas que le permita a las organizaciones determinar el impacto que cada uno de sus Gerentes tiene en la empresa, qué hace, cuáles son sus responsabilidades, qué necesita para desempeñar sus tareas y con esta información buscar el mejor candidato a ocupar estas posiciones.

Se ha revisado la bibliografía de diversas universidades del país y asociaciones guatemaltecas y no se ha encontrado un estudio que describa a profundidad el tipo de gerentes o ejecutivos que actualmente dirigen a las organizaciones. La mayoría de estudios abordan a la población operativa de las empresas o a todos los empleados de la organización, pero no específicamente a los puestos gerenciales. Hay varias investigaciones de liderazgo y características de los líderes, de las cuales se ha extraído información para este estudio, pero no se ha podido ubicar un estudio que indique el perfil básico que cualquier Gerente debe poseer.

### **1.11 DELIMITACION**

Esta investigación se realizó de Marzo a Octubre del 2003. De Marzo a Agosto se desarrolló el proyecto de investigación y los instrumentos a utilizarse y en Septiembre y Octubre se realizaron las entrevistas para levantar la información que alimenta este trabajo.

Las entrevistas fueron dirigidas a doce profesionales del área de Recursos Humanos, que ocupan puestos gerenciales y que cuentan con experiencia en el análisis y descripción de puestos. Las empresas elegidas para las entrevistas fueron: Novartis, Disagro, Unión FENOSA, Ingenio Pantaleón, Sasca, S.A., Inversiones Centroamericanas, La Fragua, Perenco, Siglo XXI, entre otras.

## CAPITULO II

### TECNICAS E INSTRUMENTOS

#### **2.1 TECNICAS**

##### **2.1.1 TECNICAS DE MUESTREO**

La muestra es de tipo intencional, ya que se eligió a las empresas y a los gerentes que serían entrevistados.

##### **2.1.2 TECNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

**2.1.2.1 Observación Documental y la revisión bibliográfica:** Técnica utilizada para construir el marco teórico y realizar un primer acercamiento de la guía que se construyó con este trabajo.

**2.1.2.2 Entrevista:** Esta técnica se utilizó con los profesionales del área de RRHH, que ocupan puestos gerenciales. A través de esta técnica se obtuvo la información de las prácticas comunes que existen en Guatemala, en cuanto a la descripción y análisis de puestos. La entrevista contribuyó a saber qué procedimiento utilizan generalmente en RRHH para la descripción y análisis de puestos.

##### **2.1.3 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS**

Para la presentación de resultados se utilizó gráficas y diagrama de barras a partir de la información recolectada a través de las entrevistas. En estas gráficas se describen datos como: Tipos de sistemas utilizados para descripción de puestos gerenciales, fines de la información, características de los ejecutivos e instrumentos mas utilizados para obtener información de los puestos gerenciales.

#### **2.2 INSTRUMENTOS**

### **2.2.1 Fichas Bibliográficas y de trabajo**

Las fichas bibliográficas se utilizaron para llevar un registro de los libros, textos y fuentes consultadas para la elaboración del marco teórico de este trabajo. Las fichas de trabajo sirvieron para registrar los datos, ideas y conceptos extraídos de la bibliografía consultada y que soportan teóricamente esta investigación.

### **2.2.2 Cuestionario**

En este estudio se hizo uso de un cuestionario que consta de diez preguntas. A través de este instrumento se persiguió la obtención de la siguiente información:

- Métodos que utilizan para analizar y describir puestos gerenciales
- Si existe diferencia en el proceso que utilizan para puestos gerenciales y puestos operativos
- Cómo y para qué utilizan la información de sus descripciones de puestos
- Qué importancia tienen los puestos gerenciales para sus organizaciones
- Existen preguntas específicas que hacen a sus Gerentes, para determinar cuáles son sus responsabilidades e impacto en su organización

**Preguntas 1-5:** Este bloque de preguntas permitió determinar si las organizaciones entrevistadas consideran importante el subsistema de Descripción y análisis de puestos, cómo lo manejan, la metodología que utilizan y quién está a cargo del mismo. Las respuestas a estas cinco preguntas, permitieron validar la importancia de realizar este estudio, ya que es un tema de vigencia y utilidad en la

organización. Con estas cinco preguntas se sensibilizó al entrevistado acerca del tema que se abordaría.

**Preguntas 6-10:** Este bloque proporcionó información específica que afecta a la población foco de esta investigación, es decir, a las posiciones gerenciales. Con estas preguntas se buscó determinar la práctica de las empresas en cuanto a la descripción y análisis de puestos gerenciales. La información más valiosa para el estudio se obtuvo de este bloque. Al entrevistar no sólo se buscó una respuesta de Sí o No, ya que todas estas preguntas fueron ampliadas y detalladas por los entrevistados, quienes brindaron información de qué metodología utilizan, cómo la utilizan, las características de la misma, la diferenciación entre puestos gerenciales y operativos, herramientas que utilizan, para qué utilizan la información de los puestos gerenciales. Además, compartieron el perfil básico que a criterio de los entrevistados debe poseer un Gerente, sin importar el área en que el ejecutivo se desempeña.

## CAPITULO III

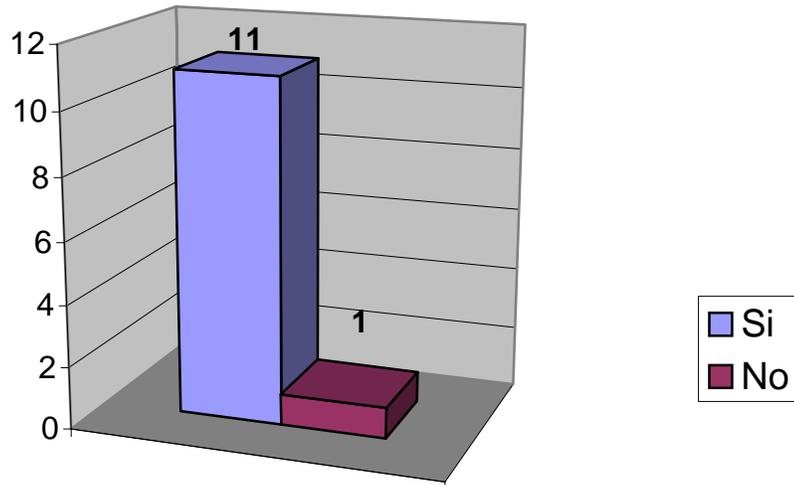
### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### **3.1 Criterios de doce gerentes guatemaltecos sobre la descripción y análisis de puestos gerenciales:**

Para las organizaciones el proceso de descripción y análisis de puestos es de mucha importancia. Los doce gerentes entrevistados indicaron que el proceso de descripción y análisis de puestos tiene impacto en las empresas, debido a la información que se recopila a través de él. Además, mencionaron que sí cuentan con manuales de descripción y análisis de puestos, aunque no actualizados. El tema de descripción y análisis de puestos continúa teniendo vigencia y validez en las organizaciones, ya que soporta toda la estructura de RRHH: capacitación, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, compensación y beneficios. En 11 de las empresas entrevistadas, existen Manuales de Análisis y Descripción de Puestos. Es decir, para las organizaciones es importante contar con estos manuales y por esta razón invierten tiempo en construirlos. Según estos resultados se considera que las organizaciones están conscientes de que a través de este proceso pueden obtener información de lo que su personal debe realizar. Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda la organización o empresa. Si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos y los ocupantes de los puestos sabrán con exactitud lo que la empresa espera de ellos para lograrlo, aquí radica la importancia de la descripción y análisis de puestos, porque en realidad constituye la base de cualquier programa de Recursos Humanos.

**Gráfica 1**

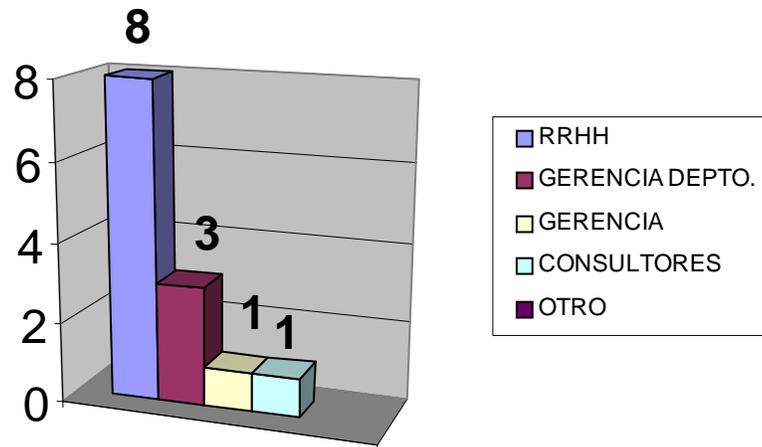
**Empresas que cuentan con Manuales de Análisis y Descripción de puestos , de acuerdo la muestra elegida.  
Estudio realizado en Septiembre 2003, en Guatemala**



Los gerentes entrevistados también nos indican que aún sigue siendo responsabilidad de RRHH el administrar y asegurar que el proceso de descripción y análisis de puestos se realice. El departamento de RRHH cumple una función determinante en la administración del subsistema de descripción y análisis, debido a que este subsistema forma parte de toda la administración y gestión del área de RRHH. Esto queda demostrado en los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas. Estos resultados demuestran que en ocho de las doce empresas, la tarea de descripción y análisis está a cargo del área de RRHH. De estas ocho, una empresa indicó que la responsabilidad es tanto de Gerencia como de RRHH, por esta razón hay una respuesta adicional (trece). Tres empresas dejan el proceso en manos de los Gerentes de Departamento. Dos empresas contratan consultores u otros para realizar esta actividad.

## Gráfica 2

Responsable del Proceso de descripción y análisis de puestos. Datos obtenidos a partir de la muestra elegida para este trabajo. Estudio realizado en Septiembre 2003, en Guatemala

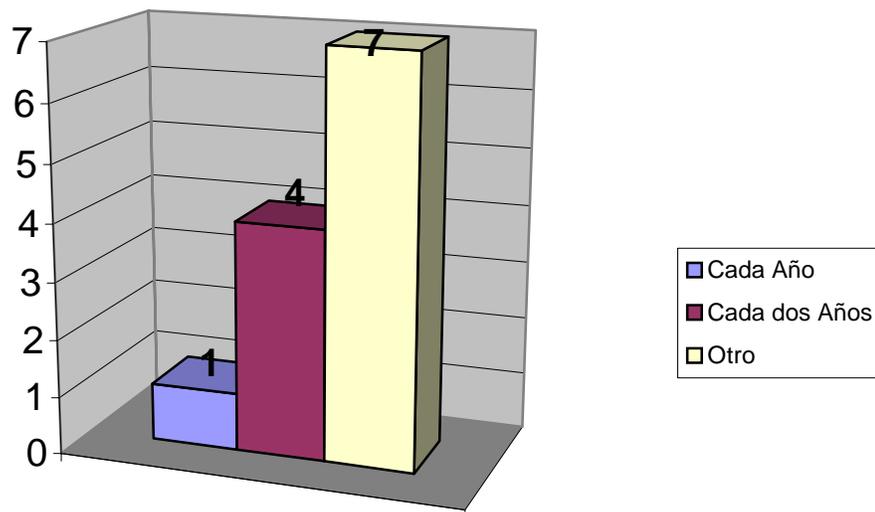


Debido a la importancia del proceso, éste no debe ser descuidado. Los Gerentes entrevistados concuerdan en que este proceso debe realizarse con frecuencia regular, un período de dos años es generalmente aceptable debido a que las empresas no permanecen estáticas por mucho tiempo y los cambios organizacionales se dan con más frecuencia, haciendo que los puestos también varíen. Sin embargo, esta tarea de actualización en muchas ocasiones no recibe la importancia que le corresponde. Siete de las empresas entrevistadas actualizan los manuales de descripción y análisis de puestos en intervalos

diversos, los cuales son mayores a dos años: tres, cuatro o cinco años. Cuatro empresas realizan esta actualización cada dos años y una lo realiza cada año.

**Gráfica 3**

**Frecuencia de actualización de Manuales de Descripción y Análisis de Puestos. Datos obtenidos a partir de la muestra elegida para este trabajo. Estudio realizado en Septiembre 2003, en Guatemala**



### 3.2 Importancia y metodología para describir y analizar puestos gerenciales

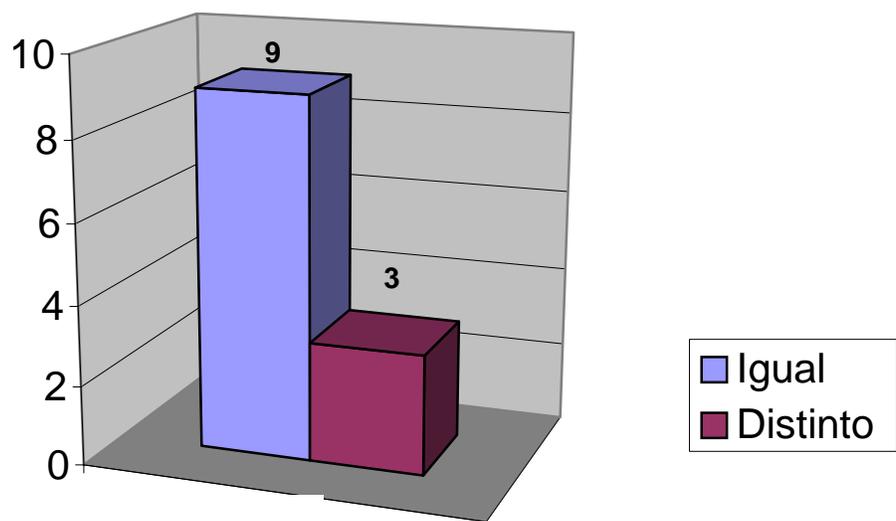
Si la descripción y análisis de puestos es importante, esta importancia se torna mayor cuando se refiere a posiciones gerenciales.

En las entrevistas realizadas a los Gerentes de RRHH se determinó que, a pesar de esta importancia, las diferencias entre el proceso para una posición operativa y una gerencial radica principalmente en la profundidad y el tiempo que se dedica para las posiciones gerenciales.

Al cuestionar a estos profesionales sobre si utilizan una metodología igual o diferente para puestos operativos y gerenciales, la mayoría respondió que utilizan la misma metodología, únicamente tres utilizan un proceso distinto. En el estudio se ha presentado la importancia e impacto de las posiciones gerenciales, y a pesar de ser determinantes en la organización, la práctica es que se siga la misma metodología de análisis y descripción de puestos para todos los cargos en la organización, sin hacer diferencia entre operativos y gerenciales.

**Gráfica 4**

**Utilizan un proceso igual o distinto para describir puestos operacionales y gerenciales. Datos obtenidos a partir de la muestra elegida para este trabajo. Estudio realizado en Septiembre 2003, en Guatemala**

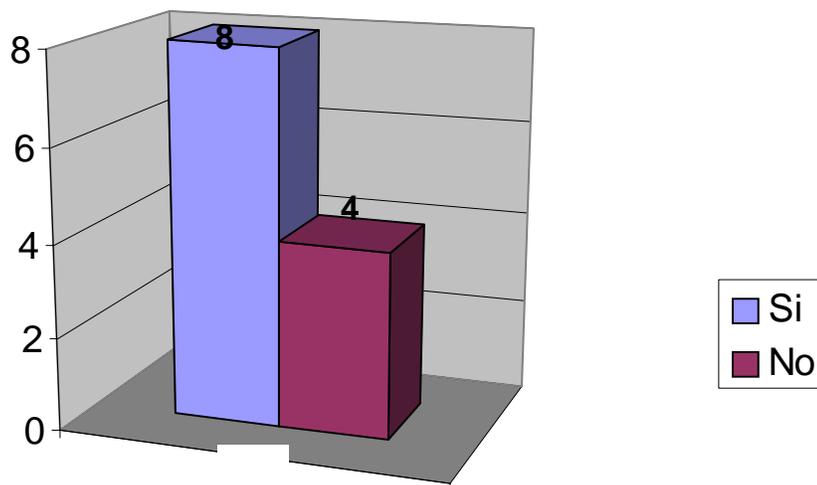


Sin embargo, al preguntarles si consideran que la metodología para abordar ambos puestos deberían ser diferente, los Gerentes entrevistados contestaron que efectivamente debe diferenciarse. Esto debido al impacto que estas posiciones tienen para la organización. Ocho de las empresas entrevistadas considera que la descripción y análisis de puestos gerenciales debe diferenciarse

de los puestos operativos, por lo que la guía elaborada puede ser de utilidad para estas organizaciones que buscan esa diferenciación. Los entrevistados indican que las razones para que se diferencien son: la actividad que realizan es diferente comparada con operativos, metas, objetivos, competencias e importancia en la organización. Los puestos gerenciales toman decisiones, trabajan sobre la base de resultados, deben poseer ciertas habilidades, son responsables de activos y presupuestos y tienen más injerencia estratégica en la empresa. Esto coincide con lo que se ha mencionado a lo largo del estudio: Los puestos gerenciales toman decisiones, planifican, controlan, toman a la organización a su cuidado, direccionan. Estas posiciones son las que diseñan estrategias, forman alianzas, las cuales permiten o limitan el crecimiento y éxito de la organización. Muchas otras posiciones dependen de lo que este sector haga.

### Gráfica 5

**La descripción de puestos gerenciales debe variar de la de puestos operativos. Datos obtenidos a partir de la muestra elegida para este trabajo. Estudio realizado en Septiembre 2003, en Guatemala**

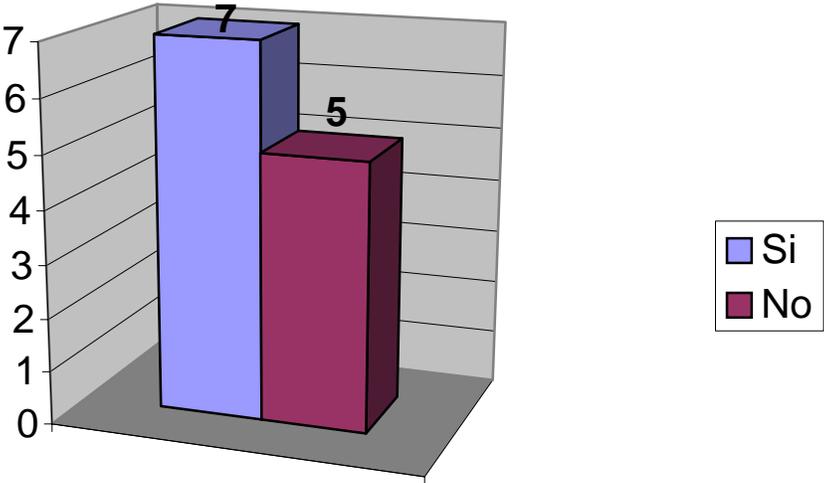


Los gerentes entrevistados consideran que las metodologías que actualmente utilizan pueden ser adaptadas para los puestos gerenciales, de forma que este proceso sea más efectivo y que reciba la importancia que merece. En su mayoría las empresas manejan una metodología para sacar adelante esta tarea.

Las metodologías y técnicas más mencionadas por los gerentes fueron: metodología HAY, 360 grados y competencias. El resto de la muestra constituida por cinco empresas, no cuenta con una metodología o un procedimiento específico. Se limitan a enviar un cuestionario al personal para que lo contesten y ello constituye la descripción y análisis de puestos, sin contar con un proceso estructurado que les permita validar información y poseer datos más reales.

**Gráfica 6**

**La empresa cuenta con una metodología para describir y analizar puestos. Datos obtenidos a partir de la muestra elegida para este trabajo. Estudio realizado en Septiembre 2003, en Guatemala**



Los Gerentes entrevistados proporcionaron detalles sobre las ventajas, beneficios y resultados que obtienen del uso de cada una de las metodologías mencionadas. En cuanto a la metodología HAY, las organizaciones que utilizan esta metodología nos indican que con HAY se logra tener información para otros procesos de recursos humanos tales como:

- Valuación de puestos, lo cual permite tener una organización con equidad interna y competitividad externa
- Evaluación de desempeño, porque nos permite tener claridad sobre los resultados que se esperan del puesto
- Planes de carrera, ya que permite determinar hacia donde puede crecer el puesto dentro de la organización
- Capacitación, porque se puede determinar la brecha que existe entre lo que se espera del puesto y las habilidades que su ocupante posee actualmente

La desventaja de HAY es el costo de su implementación, ya que se debe capacitar a quien administrará el subsistema de descripción y análisis de puestos y se debe contratar los servicios de consultores de HAY para asegurar que la implementación y desarrollo del proceso se esté dando de la mejor forma. La inversión puede ir de USD\$5,000 a USD\$10,000 anuales.

Por otro lado tenemos 360 grados y competencias, que es una práctica de RRHH que ha sido adaptada e integrada en el subsistema de descripción y análisis de puestos.

Las ventajas de esta metodología son:

- Enfoques múltiples: lo cual permite tener la perspectiva de todos los involucrados o afectados por el puesto que se está abordando
- Filtros contrastantes: Que permiten descubrir áreas grises en las actividades, funciones y procesos que están bajo la responsabilidad del puesto que se esté estudiando.
- Confiable y válido: Se obtiene la información que se necesita y esto apoya las prácticas para el desarrollo de la empresa
- La Gerencia puede verificar si esto es lo que se espera o requiere del puesto para que realmente apoye a los resultados del negocio o bien si es necesario hacer cambios en los procedimientos o en la distribución de funciones.

El tiempo y el costo de esta metodología son una desventaja, ya que dependiendo de la estructura y tamaño de la organización, así va creciendo el alcance de esta metodología consumiendo mucho esfuerzo y recursos. El sesgo de la información también es un factor al que se le debe prestar atención, ya que el enfoque de las preguntas que se hagan en las entrevistas y cuestionarios deben evitar que se den opiniones personales y subjetivas del tema que se aborda. Se debe hacer mucho énfasis en que se necesita saber los hechos reales y no lo que sería ideal que pasara.

La gestión por competencias, también es una tendencia reciente en RRHH, consiste en determinar las competencias que el recurso humano debe poseer, para su adaptación, integración, desarrollo y sostenimiento en la organización.

Las empresas entrevistadas recomiendan incluir esta información en la descripción y análisis de puestos, únicamente si ya se maneja la cultura de competencias en

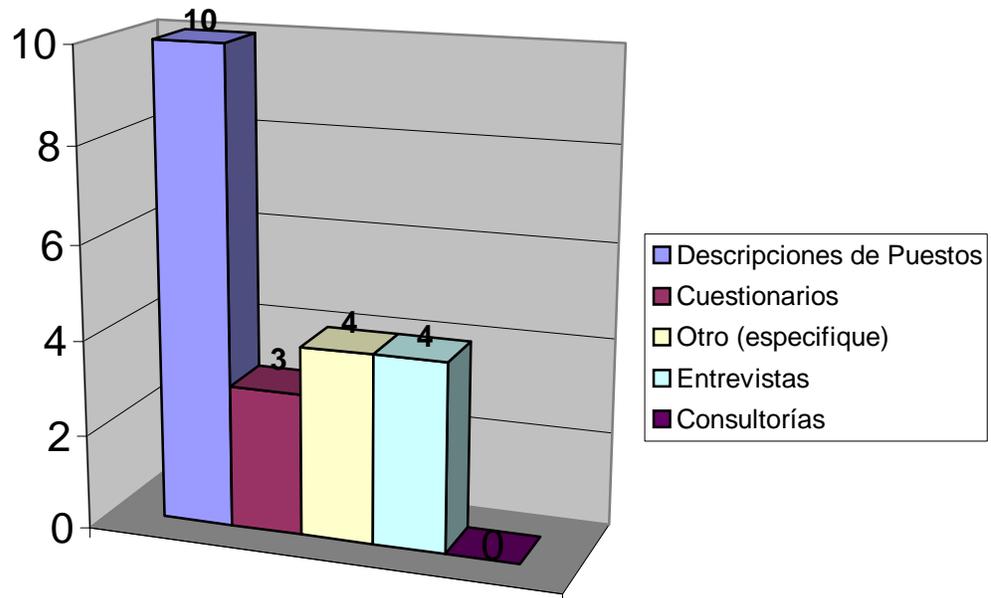
la organización, de lo contrario únicamente se contará con información que carece de respaldo y validez por no poder ser utilizada en la organización.

Estas tres metodologías son las que con más frecuencia se mencionaron en las entrevistas realizadas en este estudio. La información obtenida sobre estas técnicas permitió que tomáramos algunos de los conceptos y principios de las mismas, para redactar una guía que pueda ser utilizada por cualquier empresa del sector privado en la elaboración de descripciones y análisis de puestos, principalmente gerenciales.

En lo que corresponde a los instrumentos utilizados para la recopilación de información en descripción y análisis de puestos, los Gerentes manifestaron que la preferencia es hacia formatos de descripción de puestos y/o cuestionarios, o ambos. Lo que las empresas hacen es enviar a toda la organización el formato de descripción y análisis de puestos para que sea llenado por el titular del puesto. Esto ocasiona que las posiciones gerenciales sean descritas y analizadas en forma general y no específica como se busca. Si la información es demasiado general, no se estará apoyando al resto de sistemas de RRHH. En menor porcentaje se utiliza la entrevista, lo cual indica que no se está profundizando en la información que se obtiene a través de cuestionarios. Si en el proceso no se incluye una entrevista con el Gerente, no es posible garantizar que la descripción está completa, que el análisis fue hecho con toda la información acerca del puesto. Es a través de la entrevista que se puede obtener más detalles e información vital para alimentar al resto de los sistemas de RRHH. Los resultados nos indican que esta parte se está omitiendo en el proceso de descripción y análisis de puestos.

### **Gráfica 7**

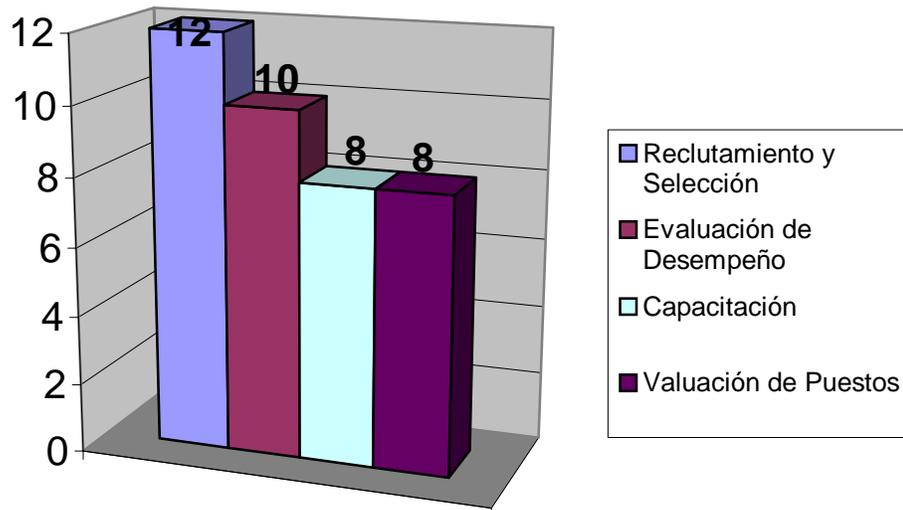
**Instrumentos utilizados para la Descripción y Análisis de Puestos. Datos obtenidos a partir de la muestra elegida para este trabajo. Estudio realizado en Septiembre 2003, en Guatemala**



Los gerentes de RRHH concuerdan en el uso que se le da a la información recopilada a través de las descripciones y análisis de puestos. Por el impacto que esta información tiene, es que el proceso de descripción y análisis es tan importante para la organización. A través de los resultados se determina que el subsistema de descripción y análisis de puestos, apoya principalmente al Reclutamiento y Selección de la empresa, 12 respuestas. En segundo lugar aparece la Evaluación de desempeño, 10 respuestas. Por último la capacitación y valuación de puestos, 8 respuestas cada una. Esto indica que si la descripción y análisis no se realiza adecuadamente, los subsistemas mencionados se verán afectados.

### Gráfica 8

Para qué se utiliza la información recopilada en descripción y análisis de puestos. Datos obtenidos a partir de la muestra elegida para este trabajo. Estudio realizado en Septiembre 2003. en Guatemala



### 3.3 Perfil del Gerente

Los Gerentes entrevistados proporcionaron el perfil que ellos manejan de un Gerente. Por la experiencia que los entrevistados tienen, pudieron establecer las características, competencias y habilidades básicas que todo gerente debe poseer, sin importar el área en que se desempeñan.

**Nivel escolar:** Es básico que el Gerente cuente con una Licenciatura en el área específica: Mercadeo, Administración de Empresas, Recursos Humanos, Finanzas.

**Experiencia:** Mínima de tres años en el área que se está abordando: ventas, RRHH, y en posiciones de supervisión o manejo de personal. Capacidad para orientar a los demás hacia un logro, flexible pero tenaz, dispuesto a liderar y coordinar grupos de personas.

**Edad:** De 30 a 60 años, según los entrevistados. José Orlando Morera<sup>19</sup>, indica que no hay un umbral mínimo de edad, pero tampoco máximo. El gerente puede tener desde los 30 hasta los 65 años. Suponiendo que se han realizado los estudios con éxito, que se ha hecho un master y que se ha estudiado en el extranjero, no se podrá entrar a trabajar en una compañía hasta los 25 años. No es normal, por lo tanto, acceder a un alto cargo antes de los 30 porque, hasta esa edad, no ha terminado la ubicación en la empresa. En el aspecto de edad, tanto los Gerentes como el autor mencionado coinciden en el rango dentro del cual un Gerente debe estar.

**Competencias actitudinales:** Las mencionadas en las entrevistas fueron: Liderazgo, trabajo en equipo, coaching, planificación, orientado a resultados, enfoque estratégico, visión de futuro, administración del cambio, creatividad, innovación, ética, compromiso, flexibilidad.

Según un estudio realizado durante dos años por el Institute for Strategic Change de Andersen Consulting<sup>20</sup>, las competencias del Gerente son:

- a. Capacidad para provocar y gestionar el cambio que la organización necesita
- b. Tener en cuenta su entorno y las características de los miembros de la empresa

---

<sup>19</sup> José Orlando Morera, Características del Gerente del Siglo XXI, [printech.com/resources/earticle.shtml](http://printech.com/resources/earticle.shtml)

<sup>20</sup> Andersen Consulting, Institute for Strategic Change. The Evolving Role of Executive Leadership. NorthBrook (Illinois), junio 1999, p 54

- c. Conocer cómo funcionan las personas, cómo y qué cosas les atraen y qué las motiva
- d. El autoconocimiento personal
- e. Ser consciente de la influencia que como gerentes tienen sobre el resto de la organización
- f. Mantener una permanente actitud positiva,
- g. Ser un buen comunicador para poder influenciar
- h. Ser innovador, desafiar lo ya establecido y cuestionar permanentemente a la organización. Estar dispuesto a aceptar otros planteamientos
- i. Saber tomar decisiones de manera rápida, controlando los riesgos y establecer objetivos controlables
- j. Estar familiarizado con las mejores técnicas de evaluación, corrección y motivación
- k. Saber trabajar en equipo
- l. Visionario, estableciendo metas a futuro
- m. Mejora constante en el área profesional y personal

Los autores y los Gerentes entrevistados coinciden en la mayoría de competencias actitudinales que un Gerente debe poseer. Las opiniones y conclusiones tanto de los Gerentes entrevistados como de los autores se integran y complementan.

**Competencias técnicas:** La información obtenida en las entrevistas, indica las siguientes competencias: Bilingüe, conocimientos de computación, conocimientos administrativos y financieros. José Manuel Casado menciona las siguientes<sup>21</sup>:

---

<sup>21</sup> José Manuel Casado, El Directivo del Siglo XXI, España, Ediciones Gestión 2000, 2001, p. 102

- a. Conocimiento de una lengua extranjera (inglés u otra)
- b. Habilidad en el manejo de sistemas y conceptos de computación
- c. Mercadeo
- d. Organización y cultura empresarial
- e. Autoconocimiento y desarrollo personal y profesional
- f. Conocimientos de administración y gestión estratégica
- g. Manejo de conceptos financieros y económicos

Pérez López, nos presenta lo que se demanda actualmente de los directivos<sup>22</sup>:

<b>Roles</b>	<b>Cualidades</b>	<b>Areas de Conocimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Impulso</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Visión Estratégica</li> <li>• Enlace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convencimiento</li> <li>• Capacidad de decisión</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Facilidad de coordinación</li> <li>• Tenacidad</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Divulgación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idiomas</li> <li>• Marketing</li> <li>• Gestión estratégica</li> <li>• Cultura empresarial</li> </ul>

De acuerdo con los Gerentes entrevistados y los autores mencionados las competencias técnicas básicas que el Gerente debe poseer son: el manejo de idiomas, computación y conocimientos financieros.

### **3.4 GUIA PARA LA ELABORACION DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS GERENCIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE GUATEMALA**

#### **3.4.1 Presentación**

La presente guía es un instrumento que proporciona toda la información que el responsable de RRHH necesita para elaborar una descripción y análisis de

<sup>22</sup> José Antonio Pérez López. Liderazgo y ética en la dirección de empresas. Bilbao, Deusto, 1998, p. 84

puestos gerenciales. Esta guía fue elaborada con bases bibliográficas y a partir de información recopilada con las entrevistas realizadas a profesionales del área de RRHH, quienes aportaron su experiencia y práctica en el tema. La guía contribuirá a que el subsistema de descripción y análisis sea eficiente, apoyando así a toda la estructura de RRHH: Reclutamiento y selección de ejecutivos capacitación a los directivos, desarrollo del gerente, compensación y beneficios para atraer a los mejores gerentes a la organización.

### **3.4.2 Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Apoyar la gestión de RRHH con un instrumento a ser utilizado específicamente en puestos gerenciales, ante el impacto que estas posiciones tienen en la organización.

#### **Objetivos Específicos:**

- Que esta guía sea utilizada por los responsables de RRHH para la ejecución del proceso de descripción y análisis de puestos gerenciales
- Ofrecer esta guía como un aporte a la escuela de Psicología de la Universidad de San Carlos de Guatemala, principalmente para el área de la Psicología Industrial.

### **3.4.3 Pasos a Seguir**

**Paso 1:** El responsable del proceso de descripción y análisis de puestos debe poseer el conocimiento del perfil básico de un Gerente o Ejecutivo. A continuación se presenta el perfil construido a partir de consultas bibliográficas y de la entrevista realizada a profesionales del área de RRHH:

## **Perfil del Gerente**

Los Gerentes entrevistados proporcionaron el perfil que ellos manejan de un Gerente. Por la experiencia que los entrevistados tienen, pudieron establecer las características, competencias y habilidades básicas que todo gerente debe poseer, sin importar el área en que se desempeñan. A continuación se presenta nuevamente el perfil del Gerente.

**Nivel escolar:** Es básico que el Gerente cuente con una Licenciatura en el área específica: Mercadeo, Administración de Empresas, Recursos Humanos, Finanzas.

**Experiencia:** Mínima de tres años en el área que se está abordando: ventas, RRHH, y en posiciones de supervisión o manejando personal. Capacidad para orientar a los demás hacia un logro, flexible pero tenaz, dispuesto a liderar y coordinar grupos de personas.

**Edad:** De 30 a 60 años, según los entrevistados. José Orlando Morera<sup>23</sup>, indica que no hay un umbral mínimo de edad, pero tampoco máximo. El gerente puede tener desde los 30 hasta los 65 años. Suponiendo que se han realizado los estudios con éxito, que se ha hecho un master y que se ha estudiado en el extranjero, no se podrá entrar a trabajar en una compañía hasta los 25 años. No es normal, por lo tanto, acceder a un alto cargo antes de los 30 porque, hasta esa edad, no ha terminado la ubicación en la empresa.

**Competencias actitudinales:** Las mencionadas en las entrevistas fueron: Liderazgo, trabajo en equipo, coaching, planificación, orientado a resultados,

---

<sup>23</sup> José Orlando Morera, [Características del Gerente del Siglo XXI](http://printech.com/resources/earticle.shtml). printech.com/resources/earticle.shtml

enfoque estratégico, visión de futuro, administración del cambio, creatividad, innovación, ética, compromiso, flexibilidad.

Según un estudio realizado durante dos años por el Institute for Strategic Change de Andersen Consulting<sup>24</sup>, las competencias del Gerente son:

- n. Capacidad para provocar y gestionar el cambio que la organización necesita
- o. Tener en cuenta su entorno y las características de los miembros de la empresa
- p. Conocer cómo funcionan las personas, cómo y qué cosas les atraen y qué las motiva
- q. El autoconocimiento personal
- r. Ser consciente de la influencia que como gerentes tienen sobre el resto de la organización
- s. Mantener una permanente actitud positiva,
- t. Ser un buen comunicador para poder influenciar
- u. Ser innovador, desafiar lo ya establecido y cuestionar permanentemente a la organización. Estar dispuesto a aceptar otros planteamientos
- v. Saber tomar decisiones de manera rápida, controlando los riesgos y establecer objetivos controlables
- w. Estar familiarizado con las mejores técnicas de evaluación, corrección y motivación
- x. Saber trabajar en equipo
- y. Visionario, estableciendo metas a futuro

---

<sup>24</sup> Andersen Consulting, Institute for Strategic Change. The Envolving Role of Executive Leadership. Northbrook (Illinois), Junio 1999, p. 54

z. Mejora constante en el área profesional y personal

**Competencias técnicas:** La información obtenida en las entrevistas, indica las siguientes competencias: Bilingüe, conocimientos de computación, conocimientos administrativos y financieros. José Manuel Casado menciona las siguientes:<sup>25</sup>

- a. Conocimiento de una lengua extranjera (inglés u otra)
- b. Habilidad en el manejo de sistemas y conceptos de computación
- c. Mercadeo
- d. Organización y cultura empresarial
- e. Autoconocimiento y desarrollo personal y profesional
- f. Conocimientos de administración y gestión estratégica
- g. Manejo de conceptos financieros y económicos

Pérez López, nos presenta lo que se demanda actualmente de los directivos:<sup>26</sup>

<b>Roles</b>	<b>Cualidades</b>	<b>Áreas de Conocimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Comunicación</li><li>• Impulso</li><li>• Coordinación</li><li>• Visión Estratégica</li><li>• Enlace</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Convencimiento</li><li>• Capacidad de decisión</li><li>• Flexibilidad</li><li>• Facilidad de coordinación</li><li>• Tenacidad</li><li>• Creatividad</li><li>• Divulgación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Idiomas</li><li>• Marketing</li><li>• Gestión estratégica</li><li>• Cultura empresarial</li></ul>

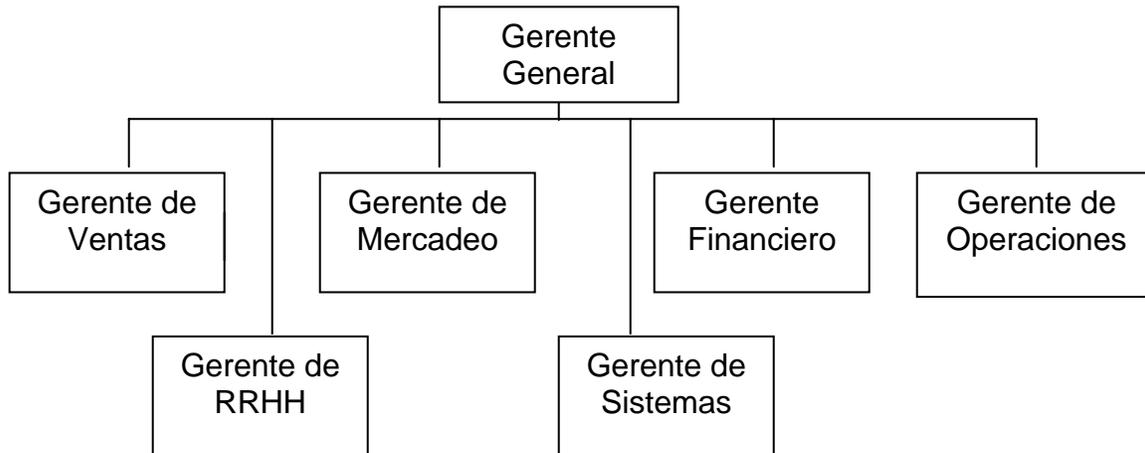
## **Paso 2:**

Se debe determinar los puestos gerenciales de la organización que serán incluidos en el proceso. Se puede dar el caso en que no todas las posiciones gerenciales sean tomadas dentro del subsistema de descripción y análisis de puestos. Por

<sup>25</sup> José Manuel Casado, El Directivo del Siglo XXI, España, Ediciones Gestión 2000, 2001, p. 102

<sup>26</sup> José Antonio Pérez López, Liderazgo y Ética en la Dirección de Empresas, Bilbao, Deusto, 1998, p. 84

esta razón, el listado debe validarse con la Gerencia de la Organización, la que da el direccionamiento de hacia donde se dirige la organización y lo que necesita que los Gerentes realicen para alcanzar los objetivos propuestos.



**Paso 3:**

Elaborar el cronograma de trabajo, el cual deberá realizarse respondiendo a las necesidades de la organización. En este cronograma se debe incluir: cuáles son las actividades generales y específicas del proceso de descripción y análisis de puestos y en qué fecha deberán realizarse, quiénes son los responsables de liderar, supervisar y ejecutar cada una de las actividades, con qué recursos económicos y humanos se cuentan.

Actividad	Fecha	Responsable	Recursos
* Selección de técnica para recopilación de datos y elaboración de formato	20 de Febrero 2004	* Gerente RRHH: Supervisa * Analista: Ejecuta	Equipo de cómputo, papelería y útiles
* Concertar citas con Gerentes	22 de Febrero 2004	* Gerente RRHH: Supervisa * Analista: Ejecuta	E-mail Cartas Memorándum

* Iniciar con entrevistas	15 de Marzo 2004	* Gerente RRHH: Supervisa * Analista: Ejecuta	Instalaciones de la empresa, equipo de cómputo
* Vaciar información en formatos	20 de Mayo 2004	* Gerente RRHH: Supervisa * Analista: Ejecuta	Instalaciones de la empresa, equipo de cómputo
* Validar información con Gerencia General	15 de Junio 2004	* Gerente RRHH: Ejecuta * Analista: Ejecuta	Proyector, cañonera, salón de conferencias, anotaciones
* Realizar correcciones o cambios sugeridos por Gerencia General	20 de Junio 2004	* Gerente RRHH: Ejecuta * Analista: Ejecuta	Equipo de cómputo
* Presentar correcciones a Gerencia General	01 de Julio 2004	* Gerente RRHH: Ejecuta * Analista: Ejecuta	Proyector, cañonera, salón de conferencias, anotaciones
* Obtener firma de autorización en Manual de Descripción y Análisis de Puestos	05 de Julio 2004	* Gerente RRHH: Ejecuta * Analista: Ejecuta	Manual impreso
* Información y divulgación a la organización	6 al 15 de Julio	* Gerente RRHH: Ejecuta * Analista: Ejecuta	Email Cartelera

#### Paso 4:

Seleccionar la técnica a utilizar para la recopilación de datos. Las técnicas existentes son: observación, cuestionario, entrevista y metodología mixta<sup>27</sup>. La recomendación de las empresas entrevistadas es utilizar la técnica de entrevista estructurada para los puestos gerenciales, ya que a través de la misma se podrá obtener información más amplia acerca de las actividades que el Gerente en cuestión realiza. Esta información es más difícil obtenerla haciendo uso de un cuestionario, en donde no se amplía ni se detalla la información. Con la entrevista

<sup>27</sup> Idalberto Chiavenato, op.cit. p.130

siempre se puede retroalimentar o solicitar ampliación de la información que el Gerente está proporcionando. En este paso se deberá crear o adaptar a la organización, el instrumento a utilizar durante la entrevista. El formato para la entrevista dependerá de cada organización, de su costumbre, cultura, práctica y comodidad, sin embargo, se presenta un formato que contiene las preguntas básicas las cuales se consideran importantes y que se recomienda incluir en la entrevista, al lado de cada pregunta se incluye una explicación de la información que se busca y por qué es útil contar con ella. Con las preguntas de la entrevista se pretende profundizar en la información que el Gerente o Ejecutivo proporcione durante la misma. Estas preguntas están orientadas para obtener información tanto de la descripción del puesto, como información para el análisis de la posición. Se puede incluir en el formato un apartado mencionando las competencias elegidas en la organización y el nivel en que se necesitan para el puesto que se está describiendo y analizando, sin embargo, las empresas entrevistadas recomiendan incluir esta información únicamente si ya se maneja la cultura de competencias en la organización.

### **ENTREVISTA SUGERIDA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS GERENCIALES**

**Identificación del puesto:** Identificación: que es el conjunto de datos que permiten situar al puesto dentro de la organización en el momento actual, incluye título del puesto, nombre del titular, departamento y fecha en que se realizó el levantado de información.

Puesto: \_\_\_\_\_

Nombre del titular: \_\_\_\_\_

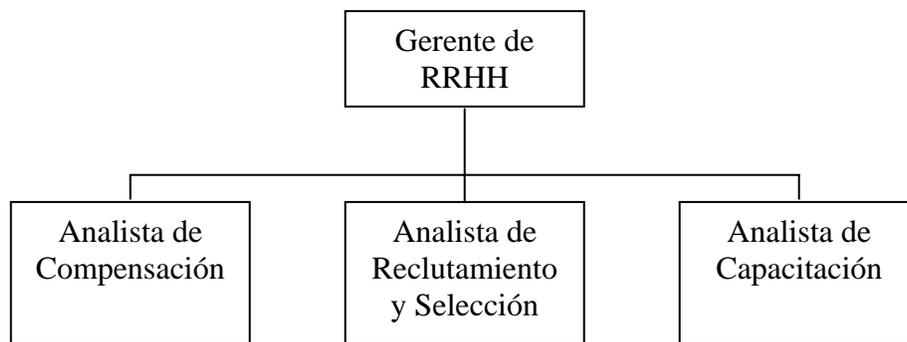
Departamento: \_\_\_\_\_ Ubicación: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

1. **¿A qué puestos reporta el titular?** En el caso de los puestos gerenciales, la respuesta usualmente será que reportan al Gerente General, sin embargo, es importante saber si la posición también reporta a un Gerente Regional. Esto permite determinar el impacto del puesto dentro de la organización.

2. **¿Qué otros puestos reportan a su Jefe inmediato?** Aquí se mencionarán a las demás Gerencias de la organización. Esta pregunta también permite determinar la relación del puesto con otros en la organización.

3. **¿Qué puestos le reportan al titular del puesto?** El Gerente debe indicar que posiciones le reportan. Para comprender mejor esta parte, se recomienda incluir un organigrama que indique gráficamente la jerarquía del departamento o área del Gerente entrevistado y en donde se ubica la posición dentro de la organización.



4. **¿Cuál es el propósito general del puesto? ¿Qué hace, de acuerdo con qué lo hace y para qué lo hace?** Esta pregunta proporciona la razón de ser del puesto dentro de la organización, indica por qué y para qué existe el puesto y los límites y guías de su actuación, las guías pueden ser: políticas, normas, instrucciones y estrategias. Para un gerente usualmente serán políticas y estrategias. Por

ejemplo: Dirigir las estrategias administrativas y financieras de la empresa, dentro de los lineamientos corporativos y gubernamentales correspondientes, para asegurar la generación de los recursos económicos que permitan garantizar el retorno de la inversión

**5. ¿Sistema de supervisión y control que utiliza?** Aquí se debe preguntar al gerente el tipo de reportes que realiza, reuniones, seguimientos, cuándo los realiza y cómo. Esta información contribuye a la descripción de puesto y permite determinar las actividades y aportes de la posición en la organización.

**6. Descripción del proceso de trabajo del puesto.** Esta es una de las preguntas más amplias y extensas a realizarse en la entrevista. Aquí se obtendrá la esencia del puesto, qué actividades realiza, para que sirven o cuál es el objetivo de esas actividades, cómo las realiza, cuándo las lleva a cabo. Responsabilidades del puesto de trabajo, en términos de resultados, qué aporta de forma permanente a la organización. qué hace, y qué resultado obtiene. Para la redacción de estas finalidades, se debe utilizar verbos en infinitivo, por ejemplo: Dirigir el diseño, Implementar el programa de, Optimizar el uso de, Planificar el aprovisionamiento de la cadena de suministros.

**7. ¿Qué relaciones internas mantiene? ¿Con qué puestos se vincula y cuál es el objetivo de dichas relaciones?** Relaciones internas: Relaciones más significativas que debe mantener el Gerente con otros puestos de la institución, especificar el motivo de la relación y cómo se lleva a cabo la misma. Relaciones externas: Relaciones que debe mantener el Gerente del puesto con otras instituciones, también solicitar el motivo de esa relación y cómo se logra la misma. Esta información permite analizar el alcance e influencia del puesto dentro de la organización.

**8. ¿Qué áreas de decisión se reserva y qué áreas delega el titular?** Se debe preguntar al gerente cuáles son las decisiones que están bajo su exclusiva responsabilidad y el impacto e importancia de las mismas. También se debe obtener la información de qué decisiones deja en manos de sus subordinados y por qué existe ese límite entre lo que se reserva y lo que delega. Esta información contribuye al análisis del puesto, ya que entre más impacto tengan las decisiones del puesto, más importante es el mismo en la organización.

9. **¿Cuál es la libertad de actuación en cuanto a manejo de: recursos, negociaciones y autorizaciones?** Se debe determinar los límites de autoridad que la posición gerencial tiene. Qué decisiones debe consultarlas con el Gerente General o Regional y cuáles puede tomar sin problemas. Qué puede y qué no puede negociar y autorizar. Con esto se busca analizar la dependencia o independencia del puesto para poder actuar. Entre más independiente la posición Gerencial, más impactante es para la organización.

10. **Indique las principales cifras de resultados y magnitudes económicas sobre las que incide el puesto más directamente:** Obtener los datos en moneda de los resultados sobre los cuales la posición del Gerente entrevistado tiene incidencia. Por ejemplo, las ventas que tiene bajo su responsabilidad, la rentabilidad, el manejo de nómina. Estos datos también contribuyen al análisis de la posición.

11. **Principales cifras de recursos que administra el puesto:** Esta información debe estar expresada en moneda y esta información contribuye al análisis del puesto. Son las relaciones de magnitudes asociadas con el puesto. Estas magnitudes pueden ser, personal dependiente, económicas (ingresos, presupuestos, cobranza) y otras (activos, nómina, insumos, proyectos).

12. **¿Qué requisitos físicos e intelectuales, son necesarios para desempeñar adecuadamente el puesto?** Esta información forma parte del análisis del puesto. Se puede adjuntar un cuadro adecuado a las necesidades de la empresa, el cual facilitará la obtención de la información. Por ejemplo:

#### GERENTE DE MERCADEO

Requisitos Intelectuales	Necesario para el Puesto
Conocimientos	Mercadeo, promoción y publicidad, lanzamiento de productos, segmentación de mercados
Habilidades	En el uso de software, negociación,

	toma de decisiones
Escolaridad	Administración de negocios con especialización o Maestría en Mercadeo
Experiencia	Mínima de tres años en posición como Gerente de Mercadeo o Gerente de Productos de Consumo masivo
Idiomas	Excelente Inglés
<b>Requisitos Físicos</b>	<b>Necesario para el Puesto</b>
Esfuerzo físico	Concentración y esfuerzo mental, esfuerzo visual por uso de computadora,

**13. Competencias: (A ser incluido si ya se maneja la cultura de competencias en la organización)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel necesario en el puesto</b>
Trabajo en equipo	
Innovación	
Enfoque a resultados	
Liderazgo Efectivo	
Flexibilidad	
Planificación	
Visión de Futuro	

**¿Qué competencias adicionales se necesitan en la posición y a qué nivel?**

**14. ¿Existe algún aspecto sobre el que no se le haya preguntado y que usted considere que es importante para definir su puesto?**

**Paso 5:**

Cuando ya el formato ha sido elaborado y adaptado a la realidad de la organización, se contacta a los Gerentes por correo electrónico, memorándum u otro para concertar la entrevista de recopilación de información. Estas entrevistas deben durar una hora como mínimo, garantizando que no quede fuera información relevante del puesto. Siempre se debe recordar que la descripción y análisis de puestos apoya al resto de subsistemas de RRHH por lo que se le debe brindar el tiempo y recursos de acuerdo a su importancia. Se recomienda evitar suposiciones obvias, cuidar el hacer preguntas y observaciones que puedan

poner a la defensiva al entrevistado. Siempre debe verificarse la configuración de los términos empleados por el Gerente, evitar que utilice verbos vagos e imprecisos, información ambigua, confusa y el uso de adjetivos calificativos.

**Paso 6:**

Al finalizar la entrevista, se debe vaciar la información en el formato que la empresa maneja para describir y analizar puestos. El traslado de la información obtenida en la entrevista al formato de descripción de puestos debe hacerse en un máximo de dos días para eficientar y apresurar el proceso y aprovechar que la información es reciente lo cual disminuirá el riesgo de dejar algún dato olvidado. El formato mezcla información que contribuye tanto en el análisis y descripción de puestos. La entrevista debe estar relacionada con este formato, ya que de una se traslada la información al otro. Los elementos del formato para vaciar datos son los siguientes:

AREA	Elemento	Pregunta en la Entrevista
Descripción del Puesto	Identificación del Puesto	Primera parte de la entrevista
	Propósito del puesto gerencial y sus finalidades	Preguntas 4, 5 y 6
	Entorno: a quién reporta, quiénes le reporta, relaciones con otros puestos y externas con instituciones o contactos. Organigrama identificando la posición	Preguntas 1, 2, 3, 7, 8 y 9 de la entrevista

<b>Análisis del Puesto</b>	Requisitos Intelectuales y físicos para desempeñar el puesto	Pregunta 12 y 13 de la entrevista
	Responsabilidades y dimensiones del puesto	Pregunta 10 y 11

### FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS GERENCIALES

Título del Puesto:	
Departamento:	
División:	
Titular:	

<b>1. Objetivo general del puesto:</b>
<b>2. Las principales funciones son (Cinco como máximo):</b>
<b>3. Actividades más frecuentes (máximo tres por cada función):</b>

#### ORGANIZACIÓN DEL ÁREA

<p><b>I. ORGANIGRAMA:</b> Describa gráficamente la posición de su puesto en el área de trabajo, anotando el puesto del gerente de departamento, su jefe inmediato, los puestos que éste supervisa y los puestos que le reportan a usted.</p>
<p><b>II. FINALIDADES:</b> Liste en forma breve las finalidades de su puesto, no especifique todas las tareas individuales o pasos que deben seguirse para lograr el resultado final. Trabaje con base en las cinco funciones que anotó anteriormente. Se debe enfatizar en el qué hace (acción) y para qué lo hace (resultado).</p>

<p>III. DIMENSIONES: Indique claramente las cifras que proporcionen una idea del tamaño de las operaciones y que mejor describan el volumen o impacto en el desarrollo de la empresa. Todas las cifras deben ser sobre la base anual, del año en curso en dólares. El presupuesto anual, volumen de ventas, valor de producción, etc.</p>		
Concepto		Importe Anual
IV. DATOS DE ENTORNO		
1. Límites de autoridad (escoger sólo dos) . El puesto trabaja en función de:		
a)	<input type="checkbox"/>	<b>Instrucciones claras</b>
b)	<input type="checkbox"/>	Estándares
c)	<input type="checkbox"/>	Programas de trabajo
d)	<input type="checkbox"/>	Objetivos a corto plazo
e)	<input type="checkbox"/>	Objetivo a medio o largo plazo
f)	<input type="checkbox"/>	otros (explicar)
g)	<input type="checkbox"/>	
2. Referencias de actuación (escoger sólo dos) . El puesto se encuentra delimitado por:		
a)	<input type="checkbox"/>	<b>Procedimientos claros</b>
b)	<input type="checkbox"/>	Normas y lineamientos
c)	<input type="checkbox"/>	Políticas específicas
d)	<input type="checkbox"/>	Políticas generales
e)	<input type="checkbox"/>	Estrategias
f)	<input type="checkbox"/>	Otros (explique)
3. Decisiones. Las decisiones más importantes que toma el puesto, sin consultar a su jefe inmediato (describir)		
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS. Detalle los contactos más importantes que tiene usted en el puesto y con que fin se mantiene este contacto.		
1. INTERNAS (Departamentos, División y puestos con los que usted tiene contacto dentro de la empresa)		
2. EXTERNAS (Empresas privadas o públicas y personas con que se trata, público en general, asesores externos, etc.)		

V. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS. Anote los requisitos indispensables de escolaridad, conocimientos, habilidades y experiencia necesarios que debe de cumplir una persona para desempeñar adecuadamente el puesto. No describa las condiciones que reúne el ocupante del actual puesto.		
1. ESCOLARIDAD:		
2. CONOCIMIENTOS TECNICOS O ESPECIFICOS:		
3. HABILIDADES:		
4. TIPO Y PROFUNDIDAD DE EXPERIENCIA:		
5. IDIOMAS REQUERIDOS Y PROFUNDIDAD:		
VI. APROBACIONES		
OCUPANTE DEL PUESTO	GERENTE DEPARTAMENTO	FECHA

**PASO 7:**

El siguiente paso es validar la información obtenida con el Gerente ocupante del puesto, quien debe dar el visto bueno a la descripción y el análisis elaborado a partir de la entrevista. Esto permite asegurar que no quedaron datos fuera y que la información vaciada en la descripción de puestos es correcta.

**PASO 8:**

Cuando ya se cuenta con la firma del Gerente ocupante del puesto, la descripción también debe ser validada y firmada por la Gerencia General o con la Dirección de la empresa, ya que es la Gerencia la que determina si lo establecido en la descripción y análisis de puestos es lo que apoya a la organización o si debe ser

rediseñado o corregido. Si la Gerencia General tiene objeciones con alguna posición, entonces se debe plantear las correcciones al Gerente ocupante del puesto y se debe corregir, aclarar o ampliar la información.

**PASO 9:**

Si el Gerente General valida la información obtenida, se procede a redactar el informe preliminar o el Manual de puestos preliminar. El Manual incluye una justificación del por qué se llevó a cabo el trabajo, la cual puede variar de acuerdo con la organización y también todas las descripciones y análisis de puestos elaboradas.

**PASO 10:**

Este informe se le traslada a la Gerencia General para su revisión. Si hay correcciones, se realizan o se revisan

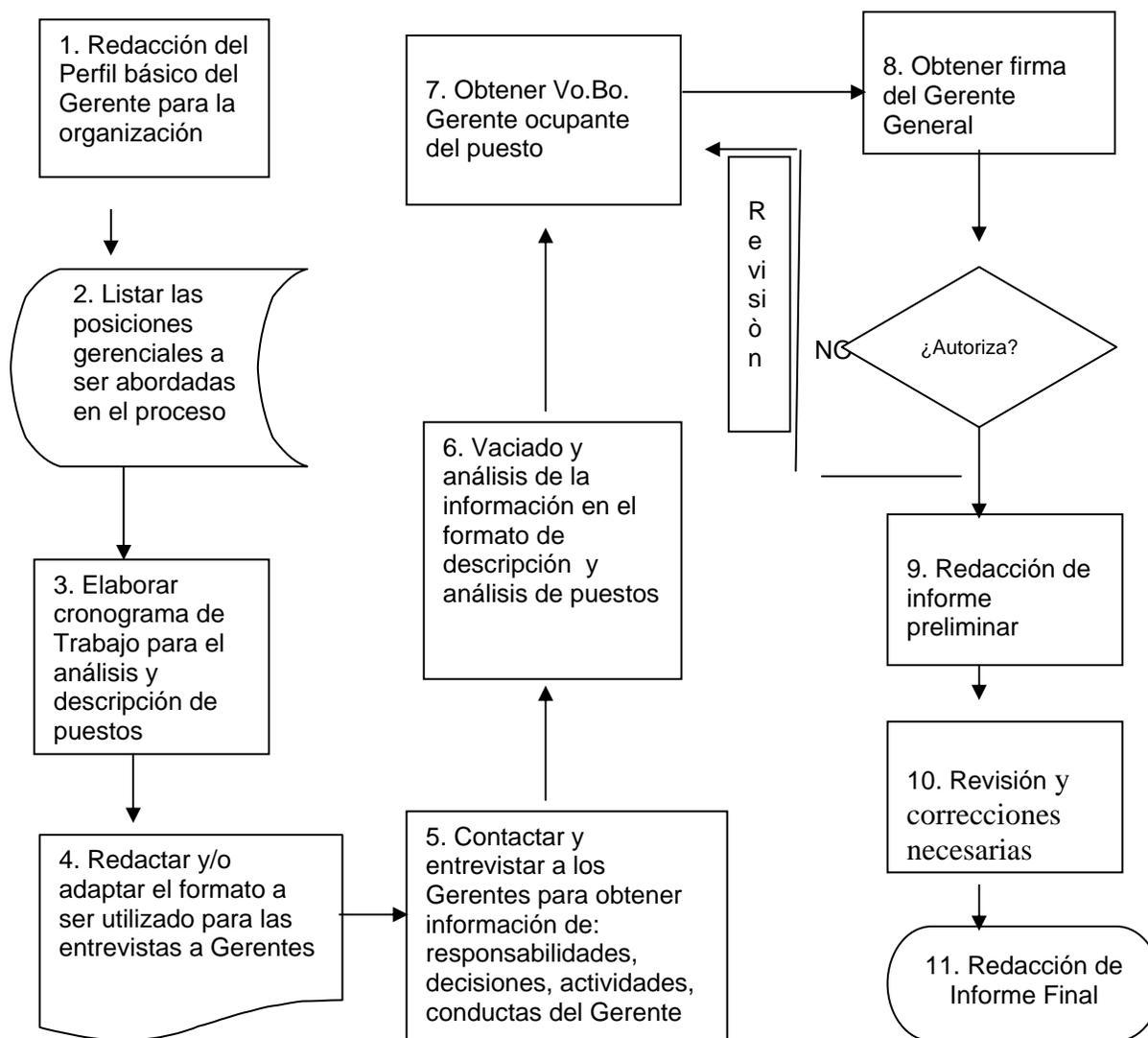
**PASO 11:**

Después de las correcciones, se procede a la redacción del informe final, que quedará bajo la responsabilidad del departamento de RRHH, para su actualización y periódica validación.

La gráfica 9 presenta un flujograma que grafica los once pasos mencionados para la descripción y análisis de puestos gerenciales.

### Gráfica 9

**Flujograma del Procedimiento a seguir para la Descripción y Análisis de Puestos Gerenciales. Elaborado a partir de la Guía presentada en este estudio. Septiembre 2003**



## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

1. El principal hallazgo de esta investigación fue determinar que, a pesar de la importancia que tienen los puestos gerenciales para la organización, en lo que se refiere a descripción y análisis de puestos no se les presta la atención y diferenciación necesaria. Es decir que usualmente se utiliza el mismo procedimiento e instrumentos para obtener la información.
2. También se logró determinar que algunos pasos del procedimiento para describir y analizar puestos pueden ser iguales tanto para puestos operativos, como para puestos gerenciales. La diferencia está en el énfasis que se hace al profundizar en los puestos gerenciales, haciendo uso de entrevistas estructuradas y dirigidas con un tiempo mínimo de una hora.
3. El resultado de este estudio fue la guía para describir y analizar puestos gerenciales. Esta guía puede ser utilizada por cualquier responsable de RRHH que se enfrente por primera vez a la tarea de manejar el proceso de descripción y análisis de puestos y principalmente los puestos gerenciales por el impacto que estos tienen en la organización. Esta guía indica el procedimiento a seguir para obtener beneficios reales y medibles del subsistema de descripción y análisis de puestos.
4. La metodología para describir y analizar puestos está determinada por las características propias de cada empresa. Actualmente existen tres

metodologías que están ganando campo en el área de RRHH, estas son: metodología HAY, 360 grados y gestión por competencias.

5. La actualización de los Manuales de puestos en las empresas tiende a realizarse cada cinco años o más. Este tiempo es demasiado largo si se toma en cuenta que las organizaciones están constantemente cambiando y modificándose, por lo que es difícil que un puesto principalmente uno gerencial, pase cinco años con las mismas actividades, funciones y responsabilidades.
6. Si no se aborda adecuadamente a los puestos gerenciales, entonces el reclutamiento y selección de éstos no tendrá resultados positivos, no se les capacitará adecuadamente y tampoco se les valorará en forma competitiva. Esto implica pérdida de oportunidades, recursos y esfuerzos para la organización.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda utilizar la técnica de entrevista para puestos gerenciales, ya que a través de una entrevista se puede profundizar en la información y obtener datos válidos soportando así toda la gestión de RRHH y de la organización. El formato para vaciar los datos puede ser el mismo para todos los puestos, lo que varía es la técnica y el tipo de información que se busque.
2. Dedicarle el esfuerzo, atención y recursos necesarios al subsistema de descripción y análisis de puestos gerenciales, ya que de él dependerá el reclutamiento y selección, la capacitación, la valuación de estos puestos.

No se debe perder de vista que de estas depende en gran medida el resultado y el giro de la empresa, por lo que se les debe dar la importancia debida.

3. Que se tome en cuenta que ante el fenómeno de la globalización las empresas no permanecen estáticas por mucho tiempo. Los cambios organizacionales se dan con más frecuencia, por lo que un período de 5 años para actualización y revisión de los manuales es demasiado extenso, períodos más cortos para actualización permite dar un mejor soporte a la gestión de RRHH y por lo tanto a la organización, ya que la información fluye y puede ser utilizada con más eficiencia y para asegurar que la información aún es válida. Esto es aún más importante con las posiciones gerenciales.
4. Hacer uso de la guía y del flujograma presentado en este estudio, ya que estas herramientas servirán a la organización para direccionar el proceso de descripción y análisis de puestos gerenciales y permitirá obtener la información relevante acerca del puesto.

## BIBLIOGRAFÍA

Blum Milson L. y Naylor James O. "Historia y Desarrollo del Campo" en su **Psicología Industrial**, traducido por: José Méndez, Editorial Trillas, México, 1987, p.p. 30-34

Burt K. Scanlan, **Administración**, México: Editorial Limusa, 1990, p.p. 10-15

Casado José Manuel, **El Directivo del Siglo XXI**, España, Ediciones Gestión 2000, p.p. 102

Chiavenato Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, Editorial McGraw-Hill, México 1991, p.p. 103-115

Davis Keith, **Comportamiento Humano en el Trabajo**, Editorial McGraw-Hill, México 1999, p.p. 330-338

Dessler, Gary, "Análisis de Puestos" en su **Administración de Personal**, traducido por: Marco Antonio Malfarón Martínez, Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A., México, 1991, p.p. 160-170

El Perfil Gerencial, [www.agg.com.gt](http://www.agg.com.gt)

Gama Bernal, Elba "Antecedentes" en su **Bases para el Análisis de Puestos**, Ediciones Garay, México, 1985, p.p. 80-88

Maxwell, John C. **17 Leyes incuestionables del trabajo en Equipo**, Editorial Caribe, Miami FI, USA 2001, p.p. 43-50

Perfil de los Dirigentes de Empresas [www.cai.org.ar](http://www.cai.org.ar)

Pérez López, José Antonio, **Liderazgo y Etica en la Dirección de Empresas**, Bilbao, Deusto, 1998, p.p. 84-85

Schultz, Duane P. "Principios y Técnicas para el Análisis de Puestos" en su **Psicología Industrial**, traducido por: José Pecina Hernández, McGraw-Hill, México, 1991, p.p. 205-213

Tendencias Gerenciales, [www.roberdeja.com](http://www.roberdeja.com)

Valuación de Puestos, [www.haygroup.com.mx](http://www.haygroup.com.mx)

Weinert, Ansfried B. "Necesidades que se Satisfacen Mediante el Trabajo" en su **Manual de Psicología de la Organización**, Editorial Herder, Barcelona, 1985, p.p. 97-103

Werter B. William, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial McGraw-Hill, México 1992, p.p. 77-85

# ANEXOS

## Anexo 1:

### CUESTIONARIO

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario Metropolitano (CUM)

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones Psicológicas -Cieps-

Fecha: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_ Título y grado Académico: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ No. Empleados: \_\_\_\_\_

Esta entrevista, se realiza como un aporte a la elaboración de una Tesis de grado de la USAC y se pretenden obtener algunos datos básicos de su gestión en el área de Recursos Humanos. Su aporte será de valiosa utilidad como referencia para la estructuración de dicha tesis, ya que ésta consiste en una Guía para el Análisis y Descripción de Puestos Gerenciales, enfocado a la población guatemalteca y a sus características específicas. La información que usted proporcione será manejada con total confidencialidad.  
De antemano, muchas gracias.

1. ¿El subsistema de Descripción y Análisis de Puestos es importante en su organización?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Existen Manuales de Descripción y Análisis de Puestos en su organización?

Si  No

3. ¿En su organización, quién es el responsable de la administración del subsistema de descripción y análisis de puestos?

RRHH  Gerencia General  Otro   
Gerencia de Depto.  Consultores  Especifique

4. ¿Con qué frecuencia actualizan los Manuales de Análisis y descripción de puestos en su organización?

Cada Año  Cada dos años  Otro

5. ¿Cuentan en su organización con una metodología para describir y analizar puestos?

Si  No

¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿En su organización utilizan un proceso igual o distinto para describir y analizar puestos operativos y puestos gerenciales?

Igual

Distinto

7. Considera que el análisis y descripción de puestos gerenciales debe diferenciarse del de puestos operativos

Si

No

¿Por qué?

---

¿En qué debe diferenciarse?

---

8. ¿Qué herramientas utilizan para determinar la importancia y el impacto de las posiciones gerenciales en la organización?

Descripciones de Puestos


Entrevistas


Cuestionarios

Consultorías

Otro (especifique)

9. Para qué utilizan la información obtenida en la descripción y análisis de puestos gerenciales

Reclutamiento y Selección


Capacitación


Evaluación de Desempeño

Valuación de Puestos

Otro (especifique)

10. ¿Tiene usted un perfil básico de un Gerente o Ejecutivo de la iniciativa privada de Guatemala? (Descríbalo)

---

---

---





6. Para el buen desempeño del puesto en cuanto a las tareas que usted realiza, indique la naturaleza del trabajo considerando las siguientes opciones:  
Marque con una X la respuesta correspondiente.

El puesto no tiene subalternos y se limita a la ejecución de los procesos asignados.

El puesto tiene subalternos a cargo y esto implica dirección y control del trabajo de estos.

En caso que haya escogido la primera opción, indique si la supervisión que usted recibe es: (marque sólo una opción)

Mediante el análisis de los informes que presenta.

Por los resultados obtenidos.

A través de los procedimientos o método que utiliza.

Por la apreciación o revisión constante en el propio lugar de trabajo

Sobre el avance del trabajo realizado.

Otro (explique)

En caso que haya escogido la segunda o tercera opción (Supervisión/Gerencial), indique si la supervisión que usted ejerce es: (marque sólo una opción)

**Mediante el análisis de informes que recibe o solicita a sus subalternos.**

Por los resultados obtenidos en la gestión de los puestos a cargo.

Sobre el avance del trabajo realizado.

A través del seguimiento de los métodos o procedimientos que utilizan dichos cargos

Por la apreciación o revisión constante en el propio lugar de trabajo.

Otro (Explique)

7. Las relaciones humanas en el ejercicio del puesto son: (marque sólo una opción)

Las necesarias como para dar y recibir información con un nivel adecuado de cortesía y amabilidad

Las suficientes como para que incidan en la comprensión e influencia sobre otros para alcanzar los objetivos del puesto.

**Fundamentales como para desarrollar y motivar a las personas en pro de los resultados del trabajo.**

Justifique la opción escogida, mediante un ejemplo:

8. Indique los problemas comunes o dificultades que usted afronta en su puesto de trabajo. Explique cómo los resuelve.

PROBLEMAS COMUNES	SOLUCION	CAUSAS DEL PROBLEMA

9. ESFUERZO MENTAL REQUERIDO: Del siguiente listado seleccione 3 opciones de acuerdo al orden de importancia: 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia y 3 la de menor importancia.

Efectuar operaciones con números para preparar cálculos, suministrar información, anotar registros, hacer mediciones, etc.

Recordar nombres, datos numéricos, brindar información, etc.

Hacer análisis e interpretaciones de expedientes, cuestionarios, manuales u otros documentos similares.

**2 Planear, coordinar, evaluar y controlar la actividad de un grupo de trabajo.**

**3 Analizar con regularidad situaciones variadas que exigen altos niveles de concentración.**

Desempeñarse en actividades complejas relacionadas por lo general con aspectos de índole intelectual.

Efectuar trabajos manuales, siguiendo procedimientos claramente definidos.

**1 Participar en la formulación de políticas, planes y estrategias del más alto nivel.**

Digitar información, generar y revisar listados.

Otro (explique):

Refiérase al tipo de información, fuentes, apoyos y ayudas a los que usted acude para resolver los problemas que enfrenta en el puesto de trabajo. Y cualquier otra guía que la organización le provea. Debe ser objetivo a fin de escoger entre el conjunto anterior, aquellas que tengan más importancia en el ejercicio de su puesto.

**Instrucciones verbales**

Instrucciones escritas

Políticas

Procedimientos

Reglas

Otro (Cuál)

Otro (Cuál)

Indique las relaciones formales (internas/externas) más importantes del puesto.

Internas:

Propósito:

Externas:	Propósito:

11. Tiene usted responsabilidad por presupuestos de ingresos, gastos, inversiones y ventas que incidan en la gestión económica de su área o de la empresa? Si es afirmativo, especifique los montos anuales y conceptos. (presupuesto 2001- 2002)	
OBSERVACIONES: (Aporte cualquier información que considere pertinente)	
	Firma del Titular:
	Firma del Jefe Inmediato:
	Firma del Analista RH:
	Fecha:

## Resumen

### Planteamiento del Problema

Elaboración de una guía para la descripción y análisis de puestos gerenciales en las empresas del sector privado de Guatemala, debido a que no existe manuales de puestos orientados específicamente a la descripción y análisis de puestos gerenciales, los cuales tienen injerencia en la toma de decisiones, estrategias y sostenibilidad de la empresa. No existe una especificación clara de las habilidades que el gerente necesita, sus responsabilidades, su libertad en la toma de decisiones, corriendo el riesgo en la empresa de no obtener las ventajas que esperaba del ejecutivo. Esta investigación se realizó de Marzo a Octubre del 2003. De Marzo a Agosto se desarrolló el proyecto de investigación y los instrumentos a utilizarse y en Septiembre y Octubre se realizaron las entrevistas para levantar la información que alimenta este trabajo.

Las entrevistas fueron dirigidas a doce profesionales del área de Recursos Humanos, que ocupan puestos gerenciales y que cuentan con experiencia en el análisis y descripción de puestos. Las empresas elegidas para las entrevistas fueron: Novartis, Disagro, Unión FENOSA, Ingenio Pantaleón, Sasca, S.A., Inversiones Centroamericanas, La Fragua, Perenco, Siglo XXI, entre otras.

### Objetivos

1. Elaborar un modelo de descripción y análisis de puestos que sirva de herramienta a los profesionales de recursos humanos en el proceso de describir y analizar puestos gerenciales. Esto permitirá obtener mejores resultados en procesos relacionados con reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño etcétera.
2. Contribuir a que un sector laboral sea ubicado, reclutado y seleccionado en empresas que coincidan con sus motivaciones y en las cuales puedan desarrollar sus aptitudes, buscando contribuir a que el candidato ideal ocupe el puesto ideal.

### Metodología

Se utilizó una muestra intencional, ya que se eligió a las empresas y a los gerentes que serían entrevistados.

Para la recopilación de datos se utilizó la observación documental a través de la cual se logró construir el marco teórico y realizar un primer acercamiento de la guía que se elaboró con este trabajo. También se utilizó la entrevista dirigida a profesionales del área de RRHH, que ocupan puestos gerenciales. A través de esta técnica se obtuvo la información de las prácticas comunes que existen en Guatemala, en cuanto a la descripción y análisis de puestos. La entrevista contribuyó a saber qué procedimiento utilizan generalmente en RRHH para la descripción y análisis de puestos.

Para la presentación de resultados se utilizó gráficas y diagrama de barras a partir de la información recolectada a través de las entrevistas. En estas gráficas se describen datos como: Tipos de sistemas utilizados para descripción de puestos gerenciales, fines de la información, características de los ejecutivos e instrumentos mas utilizados para obtener información de los puestos gerenciales.

La investigación se apoyó en instrumentos tales como: las fichas bibliográficas se utilizaron para llevar un registro de los libros, textos y fuentes consultadas para la elaboración del marco teórico de este trabajo. Las fichas de trabajo sirvieron para registrar los datos, ideas y conceptos extraídos de la bibliografía consultada y que soportan teóricamente esta investigación.

También se utilizó un cuestionario que consta de diez preguntas. A través de este instrumento se persiguió la obtención de la siguiente información:

- Métodos que utilizan para analizar y describir puestos gerenciales
- Si existe diferencia en el proceso que utilizan para puestos gerenciales y puestos operativos
- Cómo y para qué utilizan la información de sus descripciones de puestos
- Qué importancia tienen los puestos gerenciales para sus organizaciones
- Existen preguntas específicas que hacen a sus Gerentes, para determinar cuáles son sus responsabilidades e impacto en su organización

## **Resultados**

El principal resultado de este estudio es la guía para puestos gerenciales elaborada para orientar a las personas responsables de describir y analizar puestos. Es un instrumento que proporciona toda la información que el responsable de RRHH necesita para elaborar una descripción y análisis de puestos gerenciales. La guía se presenta a continuación:

**Paso 1:** El responsable del proceso de descripción y análisis de puestos debe poseer el conocimiento del perfil básico de un Gerente o Ejecutivo. A continuación se presenta el perfil construido a partir de consultas bibliográficas y de la entrevista realizada a profesionales del área de RRHH:

**Paso 2:** Se debe determinar los puestos gerenciales de la organización que serán incluidos en el proceso. Se puede dar el caso en que no todas las posiciones gerenciales sean tomadas dentro del subsistema de descripción y análisis de puestos. Por esta razón, el listado debe validarse con la Gerencia de la Organización, la que da el direccionamiento de hacia donde se dirige la organización y lo que necesita que los Gerentes realicen para alcanzar los objetivos propuestos.

**Paso 3:** Elaborar el cronograma de trabajo, el cual deberá realizarse respondiendo a las necesidades de la organización. En este cronograma se debe incluir: cuáles son las actividades generales y específicas del proceso de descripción y análisis de puestos y en qué fecha deberán realizarse, quiénes son los responsables de liderar, supervisar y ejecutar cada una de las actividades, con qué recursos económicos y humanos se cuentan.

**Paso 4:** Seleccionar la técnica a utilizar para la recopilación de datos. Las técnicas existentes son: observación, cuestionario, entrevista y metodología mixta. La recomendación de las empresas entrevistadas es utilizar la técnica de entrevista estructurada para los puestos gerenciales, ya que a través de la misma se podrá obtener información más amplia acerca de las actividades que el Gerente en cuestión realiza. Esta información es más difícil obtenerla haciendo uso de un cuestionario, en donde no se amplía ni se detalla la información. Con la entrevista siempre se puede retroalimentar o solicitar ampliación de la información que el Gerente está proporcionando. En este paso se deberá crear o adaptar a la organización, el instrumento a utilizar durante la entrevista. El formato para la entrevista dependerá de cada organización, de su costumbre, cultura, práctica y comodidad, sin embargo, se presenta un formato que contiene las preguntas básicas las cuales se consideran importantes y que se recomienda incluir en la entrevista, al lado de cada pregunta se incluye una explicación de la información que se busca y por qué es útil contar con ella. Con las preguntas de la entrevista se pretende profundizar en la información que el Gerente o Ejecutivo proporcione durante la misma. Estas preguntas están orientadas para obtener información tanto de la descripción del puesto, como información para el análisis de la posición. Se puede incluir en el formato un apartado mencionando las competencias elegidas en la organización y el nivel en que se necesitan para el puesto que se está describiendo y analizando, sin embargo, las empresas

entrevistadas recomiendan incluir esta información únicamente si ya se maneja la cultura de competencias en la organización.

**Paso 5:** Cuando ya el formato ha sido elaborado y adaptado a la realidad de la organización, se contacta a los Gerentes por correo electrónico, memorándum u otro para concertar la entrevista de recopilación de información. Estas entrevistas deben durar una hora como mínimo, garantizando que no quede fuera información relevante del puesto. Siempre se debe recordar que la descripción y análisis de puestos apoya al resto de subsistemas de RRHH por lo que se le debe brindar el tiempo y recursos de acuerdo a su importancia. Se recomienda evitar suposiciones obvias, cuidar el hacer preguntas y observaciones que puedan poner a la defensiva al entrevistado. Siempre debe verificarse la configuración de los términos empleados por el Gerente, evitar que utilice verbos vagos e imprecisos, información ambigua, confusa y el uso de adjetivos calificativos.

**Paso 6:** Al finalizar la entrevista, se debe vaciar la información en el formato que la empresa maneja para describir y analizar puestos. El traslado de la información obtenida en la entrevista al formato de descripción de puestos debe hacerse en un máximo de dos días para eficientar y apresurar el proceso y aprovechar que la información es reciente lo cual disminuirá el riesgo de dejar algún dato olvidado.

El formato mezcla información que contribuye tanto en el análisis y descripción de puestos. La entrevista debe estar relacionada con este formato, ya que de una se traslada la información al otro. Los elementos del formato para vaciar datos son los siguientes:

**Paso 7:** El siguiente paso es validar la información obtenida con el Gerente ocupante del puesto, quien debe dar el visto bueno a la descripción y el análisis elaborado a partir de la entrevista. Esto permite asegurar que no quedaron datos fuera y que la información vaciada en la descripción de puestos es correcta.

**Paso 8:** Cuando ya se cuenta con la firma del Gerente ocupante del puesto, la descripción también debe ser validada y firmada por la Gerencia General o con la Dirección de la empresa, ya que es la Gerencia la que determina si lo establecido en la descripción y análisis de puestos es lo que apoya a la organización o si debe ser rediseñado o corregido. Si la Gerencia General tiene objeciones con alguna posición, entonces se debe plantear las correcciones al Gerente ocupante del puesto y se debe corregir, aclarar o ampliar la información.

**Paso 9:** Si el Gerente General valida la información obtenida, se procede a redactar el informe preliminar o el Manual de puestos preliminar. El Manual incluye una justificación del por qué se llevó a cabo el trabajo, la cual puede variar de acuerdo con la organización y también todas las descripciones y análisis de puestos elaboradas.

**Paso 10:** Este informe se le traslada a la Gerencia General para su revisión. Si hay correcciones, se realizan o se revisan

**Paso 11:** Después de las correcciones, se procede a la redacción del informe final, que quedará bajo la responsabilidad del departamento de RRHH, para su actualización y periódica validación.