

Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

IDEA
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA
Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

“Manuales de Descripción de Puestos para la Gestión de Recursos Humanos”

PRESENTADO POR:

Wendy Verónica García Guerrero

Carné IDE13005206

Previo a optar el grado académico de:
**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE
RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 09 de diciembre de 2023

CODIGO DE APROBACIÓN: LITAR0018042023

ÍNDICE

	Página
1. INTRODUCCIÓN -----	6
1.1 Objetivo General -----	12
1.2 Objetivos Específicos -----	13
2. MÉTODO -----	15
Técnica -----	17
3. MARCO TEÓRICO -----	19
3.1 Antecedentes -----	19
Manuales Administrativos -----	28
Conceptos -----	29
Objetivos -----	30
Clasificación Básica -----	31
Manuales Descriptores de Puestos -----	38
Puesto -----	39
Tarea -----	40
Obligación -----	40
Función -----	41
Ocupante -----	41

Diseño, Descripción y Análisis de Puestos-----	42
Diseño de Puestos -----	44
Modelos de Diseños de Puesto -----	48
Análisis o Perfil de Puestos -----	50
Descripción de Puestos -----	57
Importancia de la Descripción de Puestos-----	59
Modelos de Descripción de Puestos-----	60
Modelo de Descripción con Enfoque de Procesos -----	60
Modelo de Descripción con Enfoque en Competencias -----	62
Métodos para la Descripción y Análisis de Puestos -----	64
Método de Observación Directa -----	65
Método de Cuestionario -----	65
Método de la Entrevista-----	65
Métodos Mixtos -----	66
Objetivos de la Descripción y Análisis de Puestos-----	66
Etapas del Diseño de Puestos -----	67
Identificación del Puesto -----	67
Resumen del Puesto -----	68
Relaciones del Puesto -----	68
Etapas del Análisis de Puestos -----	69

Etapa de planeación-----	69
Etapa de preparación -----	70
Etapa de realización -----	71
Etapas de la Descripción de Puestos -----	71
Identificación del Puesto -----	71
Análisis del Puesto-----	72
Relevantamiento a través de la Metodología-----	72
Confirmación de la Información Obtenida -----	73
Descripción del Puesto-----	73
Mantenimiento y Actualización-----	73
Importancia de los Manuales de Descripción de Puestos en una Organización -----	74
Características de Personalidad Requeridas para cada uno de los Roles en el Marco del Diseño, Análisis y Descriptores de Puestos -----	76
Como persona-----	77
Como recurso -----	77
La personalidad del colaborador y su rol en el puesto de trabajo dentro de la organización-----	78
Características de personalidad requeridas para desempeñar roles en el puesto de trabajo-----	79
Habilidades necesarias para cada rol en el diseño, análisis y elaboración de descriptores de puestos -----	80

Modalidades de habilidades laborales -----	81
Las habilidades del colaborador para el desempeño de los roles en la organización-----	83
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS-----	84
5.1 Análisis -----	84
4. CONCLUSIONES-----	92
5. ANEXOS -----	102
5.1 Anexo 1, Figura 1: Fases de la Información sobre Análisis de Puestos -----	102
5.2 Anexo 2, Figura 2: Cuestionario de Análisis de Puesto -----	103
5.3 Anexo 3, Figura 3: Descripción de Puestos -----	106
5.4 Anexo 4, Figura 4: Ficha de caracterización de procesos -----	107
5.5 Anexo 5, Figura 5: Ficha Bibliográfica -----	108

1. INTRODUCCIÓN

Los manuales descriptores de puestos, son herramientas administrativas de gran relevancia en las organizaciones del siglo XXI, dado que en ellos se realiza explicación de las asignaciones, obligaciones o responsabilidades que conforman un puesto laboral y lo hacen distinto a todos los demás puestos que están presentes en la organización.

Al considerar, la realización de la investigación bibliográfica sobre: Manuales de descripción de puestos para la Gestión de Recursos Humanos, hace referencia, a la reflexión de los fundamentos teóricos que expresan la implementación de descriptores de puestos dentro de las organizaciones; así mismo, se indagará en los métodos disponibles para realizar los procesos de diseño, análisis y descripción de puestos, y, las competencias que debe poseer cada colaborador, según el cargo en el cual esté dentro de la empresa.

Dado que es un tema amplio, se hace necesario establecer objetivos, los que definirán la ruta en la cual se llevará la investigación, presentando una serie de objetivos generales y específicos. En relación al objetivo general de, desarrollar los fundamentos teóricos que explican los conceptos necesarios para la correcta implementación de manuales de descripción de puestos para las organizaciones, por medio de, la recopilación de fuentes de diversos autores para ofrecer un marco referencial al momento de gestionar los procedimientos pertinentes en la gestión de recursos humanos para una organización; se brindarán conceptos básicos sobre los manuales administrativos, así como, su clasificación, todo esto respaldado por tratadistas tales como, Enrique Franklyn.

Así mismo se plantearán objetivos específicos vinculados al objetivo general mencionado, siendo ellos: examinar los diferentes aportes teóricos relacionados con la elaboración de

manuales de descripción de puestos en las organizaciones y explicar los conceptos que fundamentan el análisis, diseño y descripción de puestos en las organizaciones, a través del, estudio bibliográfico de documentos académicos con el fin de brindar una perspectiva general para la correcta implementación en cualquier organización. Para tal fin, se iniciará con la fundamentación teórica sobre la elaboración de manuales de descripción de puestos en las organizaciones, indicando los diferentes procesos que deben realizarse para llegar a la preparación de tales manuales. Se abordarán temas vinculados a estos manuales, entre ellos, la conceptualización de puesto, tarea, obligación, función y ocupante de un puesto laboral. Del mismo modo, se realizó la conceptualización sobre la temática de: diseño de puestos, modelos de diseños de puestos, análisis o perfil de puestos para una organización.

En cuanto al objetivo general de, identificar los métodos disponibles para realizar los procesos de diseño, análisis y descripción de puestos, a través de, la investigación documental para dar a conocer procedimentalmente, los pasos a seguir para la implementación de dichos procesos; se realizará la conceptualización de los modelos y métodos para la el diseño, análisis y descripción de puestos laborales dentro de las empresas.

Para profundizar en la conceptualización propuesta para cumplir con el objetivo anterior, será necesario abordar los objetivos específicos siguientes: enumerar los pasos requeridos para la realización de manuales de descripción de puestos en las organizaciones e indicar los pasos requeridos para diseño, análisis y descripción de los puestos de una organización, por medio, de la investigación documental, con el fin de, brindar un marco teórico confiable para ser utilizado de manera estratégica por la empresa.

Se continuará con la presentación del tercer objetivo general propuesta para alcanzar en la presente investigación, siendo este: establecer las competencias que debe poseer cada

colaborador involucrado de acuerdo con su rol en los procesos de diseño, análisis y descripción de puestos, mediante, la investigación documental para dar a conocer las aptitudes y actitudes requeridas para la implementación de dichos procesos.

Para profundizar en dicho objetivo, será necesario establecer objetivos específicos, siendo ellos: realizar una especificación de las características de personalidad requeridas para cada uno de los roles en el marco de diseño, análisis y descriptores de puestos, así como, enunciar las habilidades necesarias para cada uno de los roles en el diseño, análisis y elaboración de descriptores de puestos, mediante, el acopio de documentos bibliográficos para ser utilizable de forma estratégica, por cualquier organización de acuerdo con sus objetivos institucionales.

El método de investigación que será utilizado será, la investigación bibliográfica, la que permitirá analizar en la sociedad académica información plasmada en libros físicos y virtuales, así como en revistas científicas, y cualquier material académico que pueda ubicarse. En esta fase del proceso de elaboración de la tesis, es cuando se realiza una exploración exhaustiva en todo tipo de documentos académicos, relacionados con el tema y subtemas que conforman la investigación que se realizará.

La técnica que se utilizará en la investigación es la de fichas bibliográficas, que constituye un documento físico o digital, en el cual se consignan una abstracción de información de un libro, ensayo, estudio científico, entre otros, que serán utilizados para la argumentación teórico-científica de la investigación que se realizará.

Por consiguiente, se presentará un marco teórico conceptual, que enriquecerá la temática abordada en la presente tesis. Para ello, será necesario iniciar con presentar una serie de antecedentes vinculados a los Manuales de descripción de puestos para la Gestión de Recursos Humanos. En cuanto a la implementación de manuales administrativos, Aldea-Casanova, en el

año 2021, indicó que la carencia de manuales administrativos, tuvo como efecto dentro de la organización, un control interno deficiente y falta de eficiencia en el desempeño de los colaboradores. Por ello, se consideró pertinente que la implementación de los manuales administrativos, logrará propiciar el crecimiento de la empresa.

Al considerar a Narváez, (2019) en cuanto al diseño de manual de perfiles de cargo y funciones, indicó que, al diseñar los perfiles de cargo dentro de la empresa, se presentó un cambio positivo dentro de la empresa, pues al realizar el perfil de puestos, se destacó información de relevancia para el área de talento humano en la institución.

Otro antecedente relevante en la temática del análisis y descripción de puestos, presenta como cierre a su estudio que, el análisis y descripción de puestos, son instrumentos administrativos que permite realizar un adecuado reclutamiento y selección de personal, pues en ellos se determinan el perfil del colaborador en el puesto, identificando las funciones y obligaciones que deben desempeñar cada persona en el cargo que se le asignará.

A criterio de Guerrero y Quinayas, los puestos laborales, son relevantes para la organización y que sus funciones y responsabilidades deben ir articuladas con el objetivo principal del cargo, además, el reclutamiento y la selección del personal son procesos que van acorde con los requerimientos de capital humano de la empresa, razón por la que se debe tomar en cuenta los descriptores de puestos en las instituciones.

Para Herrera (2019), los manuales de descripciones de puestos, son insumos de trabajo que fortalece el desarrollo interno de cualquier organización. Son considerados como, mecanismo de integración, planificación y organización de las tareas, funciones y responsabilidades correspondiente a cada integrante de una posición. Por esta razón, consideró que implementar la descripción de puestos aporta beneficios significativos a la empresa que los implemente.

En cuanto a la implementación de manuales de perfiles por competencias, Márquez (2022) indicó que los mismos, pueden ser consideradas como instrumentos básicos en las empresas, son necesarios para gestionar al talento humano de una organización. Lo que se evidencia en el crecimiento institucional, y en la mejora de la eficiencia y eficacia de cada colaborador, al tener claridad de las tareas que son propias de cada puesto dentro de la empresa.

En el año 2020, Ferro indicó que la construcción de perfiles de cargos por competencias dentro de las empresas es de gran beneficio, dado que ello permite, resaltar el potencial de los colaboradores en su puesto de trabajo, tomando en consideración aspectos tales como: las habilidades, conocimientos y experiencias, así como, las aptitudes, rasgos y motivación en los colaboradores.

Posterior a la presentación de antecedentes dentro del marco teórico, será necesario realizar conceptualizaciones sobre todo el proceso y pasos a estimar para implementar un descriptor de puestos en las organizaciones, para ello se presentaron argumentos teórico conceptuales sobre, los manuales administrativos, los descriptores de puestos, los modelos y métodos para diseñar, analizar y describir cargos en las empresas.

Para continuar con la abstracción realizada, se conceptualizaron temas tales como, los objetivos de la descripción y análisis de puestos, las etapas que deberán ser tomadas en consideración al momento de diseñar un puesto, analizar y describir un cargo a ser cubierto por un colaborador idóneo para cumplir no sólo con el rol en el cargo, sino apoyar con el cumplimiento de las metas, objetivos y propósitos establecidos en una empresa.

Aspectos de relevancia para la descripción de puestos laborales, lo constituye el plasmar las características de personal y las habilidades que debe poseer un colaborador para cumplir con su rol en su lugar de trabajo, todo ello acorde al puesto.

Tras culminar con el marco teórico en la presente investigación se hizo necesario realizar un análisis de la información utilizada para la presente investigación, realizando una comparación entre los objetivos planteados y la conceptualización teórica plasmada en el documento, destacando que los antecedentes, permitieron aportar insumos para establecer el cumplimiento de los objetivos generales y específicos que se propusieron en la presente tesis.

Al continuar con la elaboración de la presente investigación será necesario plasmar las conclusiones a las que se llegará al presentar las fases anteriormente descritas, para ello se presentarán una serie de las mismas: existe información bibliográfica y documental que sustenta la temática de elaboración de manuales descriptores de puestos en la empresa, así mismo, temas tales como diseño y descripción de puestos. De igual manera se recopiló información relativa a los pasos para realizar un manual descriptor de puestos y los pasos para realizar el diseño, análisis y descripción de puestos.

Se indagó sobre la existencia de colaboradores con conocimientos previos para realizar la descripción y elaboración del diseño, análisis y descripción de puestos. También se encontró material bibliográfico que reflejo las especificaciones de carácter y habilidades necesarias para cubrir un puesto de trabajo en una organización. Paralelo a ellos, se elaboraron una serie de recomendaciones vinculadas a cada conclusión presentada.

Para finalizar, se presenta una serie de referencias bibliográficas, que dieron vida y fundamentación teórico conceptual a la presente investigación, así mismo, se presentaron una serie de anexos, que sirven para enriquecer el contenido del marco teórico.

OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

- Desarrollar los fundamentos teóricos que explican los conceptos necesarios para la correcta implementación de manuales de descripción de puestos para las organizaciones, por medio de, la recopilación de fuentes de diversos autores para ofrecer un marco referencial al momento de gestionar los procedimientos pertinentes en la gestión de recursos humanos para una organización.
- Identificar los métodos disponibles para realizar los procesos de diseño, análisis y descripción de puestos, a través de, la investigación documental para dar a conocer procedimentalmente, los pasos a seguir para la implementación de dichos procesos.
- Establecer las competencias que debe poseer cada colaborador involucrado de acuerdo con su rol en los procesos de diseño, análisis y descripción de puestos, mediante, la investigación documental para dar a conocer las aptitudes y actitudes requeridas para la implementación de dichos procesos.

1.2 Objetivos Específicos

- Examinar los diferentes aportes teóricos relacionados con la elaboración de manuales de descripción de puestos en las organizaciones, por medio del, estudio documental y la revisión de fuentes bibliográficas para brindar un marco referencial del tema de investigación.
- Explicar los conceptos que fundamentan el análisis, diseño y descripción de puestos en las organizaciones, a través del, estudio bibliográfico de documentos académicos con el fin de brindar una perspectiva general para la correcta implementación en cualquier organización.
- Enumerar los pasos requeridos para la realización de manuales de descripción de puestos en las organizaciones, mediante, la recopilación de información bibliográfica para establecer una estructura coherente utilizable en cualquier organización.
- Indicar los pasos requeridos para diseño, análisis y descripción de los puestos de una organización, por medio, de la investigación documental, con el fin de, brindar un marco teórico confiable para ser utilizado de manera estratégica por la empresa.
- Identificar los conocimientos necesarios para los descriptores de puestos relacionados con los procesos de elaboración del diseño, análisis y descriptores de puestos, por medio de la investigación bibliográfica con el fin de brindar una síntesis sobre el tema investigado.
- Especificar las características de personalidad requeridas para cada uno de los roles en el marco de diseño, análisis y descriptores de puestos, a través de, la recopilación de documentos bibliográficos para brindar un marco referencial utilizable según las políticas de cualquier organización.

- Enunciar las habilidades necesarias para cada uno de los roles en el diseño, análisis y elaboración de descriptores de puestos, mediante, el acopio de documentos bibliográficos para ser utilizable de forma estratégica, por cualquier organización de acuerdo con sus objetivos institucionales.

2. MÉTODO

El método a utilizar es el de investigación bibliográfica, que permitirá indagar en la sociedad académica información plasmada en libros, revistas científicas, estudios académicos, periódicos, películas, podcast, entre otros, sobre los diversos temas que se abordarán y enriquecerán la investigación propuesta. Es el momento durante el proceso de investigación, en la que se explora todo tipo de documentos académicos, relacionados con el tema y subtemas que conforman la investigación que se realizará.

La investigación bibliográfica supone, la búsqueda exhaustiva, discriminación y análisis de información científica presentada por diversos autores y tratadistas especialistas en las diversas temáticas que conforman la investigación que se está realizando. Así mismo, indica la ruta a seguir en la investigación, todo ello a través del análisis de los documentos académicos, se determina la confiabilidad del material, se define por uno o varios teóricos que presentan fundamento para alcanzar los objetivos propuestos.

El material bibliográfico seleccionado debe brindar insumos suficientes para responder a la problemática identificada, al objeto del estudio, es decir los objetivos generales y específicos, y el conocimiento que se desea aportar, en este caso la importancia que tienen los manuales descriptores de puestos en las empresas.

En tal sentido, la investigación bibliográfica, es una herramienta metodológica de gran utilidad para la realización de investigaciones, dado que es a través de la aplicación de la misma que se ubica el material necesario para dar vida y sustento a el trabajo investigativo que se desea realizar y posteriormente dar a conocer.

Para contar con material documental sobre tal indagación, es recomendable utilizar la técnica de fichas bibliográficas, entendidas estas como, un documento en el cual se consignan

datos resumidos de una fuente bibliográfica documental o digital que servirá para sustentar las temáticas que conforman la investigación propuesta. Es un recurso que el investigador utiliza para consignar datos concretos y de forma resumida del material bibliográfico que se ha seleccionado, y que serán utilizados para fundamentar el marco teórico en la investigación.

Técnica

La técnica utilizada en la presente investigación es la de fichas bibliográficas, que constituye un documento físico o digital, en el cual se consignan una abstracción de información de un libro, ensayo, estudio científico, entre otros, que serán utilizados para la argumentación teórico-científica de la investigación que se realizará.

La utilidad de elaborar fichas bibliográficas reside en que permite ordenar de forma sistemática los documentos consultados o por consultar. Se incluye en ellas, información necesaria para ubicar e identificar el documento, es decir que, se consigna datos claves de un documento que será utilizado dentro de una investigación.

Son herramientas básicas utilizadas en el proceso de investigación, dado que su función principal radica en agrupar de forma resumida o breve la información obtenida de los diferentes textos consultados, la que servirá de base y sustentará los diversos temas que serán parte de la investigación a realizar.

Así mismo, se constituyen en apoyo al realizar las referencias bibliográficas al final de la investigación, dado que en ellas están inmersos los datos de los textos consultados de forma resumida, así como el tipo de documento que es, indicando si es un libro, ensayo, período, entre otros.

Las fichas bibliográficas son listados de datos que refieren a las diversas fuentes de consulta utilizadas para dar forma y sustento teórico a cualquier tipo de investigación bibliográfica que se desee realizar. Así mismo, presenta una síntesis de ideas principales obtenidas de una fuente de información seleccionada para dar sustento y responder a los objetivos propuestos, resolver un problema identificado dentro de una temática a investigar.

En la presente investigación las fichas bibliográficas serán elaboradas de forma digital, aprovechando el acceso a la tecnología que se posee.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes

A continuación, se citan una serie de estudios que tienen relación con la presente investigación y que constituyen un referente para la misma.

Aldea-Casanova, en el 2021, llevó a cabo un estudio sobre la “Implementación De Manuales Administrativos Para Una Empresa Prestadora De Servicios De Salud Del Sector Privado.” El objetivo central fue la descripción de los diversos procedimientos que están inmersos en el diseño e implementación de manuales administrativos dentro de la empresa, así mismo, demostrar que la puesta en marcha de tales manuales en una empresa prestadora de servicios de salud del sector privado, permite definir apropiadamente las responsabilidades y funciones que tiene cada colaboradores para poder ejecutar sus actividades de manera eficiente y efectiva lo que permite obtener la optimización de los procesos propios de cada puesto de trabajo, y contar con un eficiente control interno en la compañía.

El método empleado en el estudio para alcanzar los objetivos planteados fue, la investigación bibliográfica y documental que utilizó para respaldar teorías y conceptos sobre el desempeño profesional, los manuales administrativos y la clasificación de los manuales. En cuanto a la técnica que se utilizó fue la entrevista al personal de la empresa sujeta a investigación.

Es importante resaltar que, al concluir el estudio se identificó que la falta de herramientas de control como los manuales administrativos, tuvo como efecto dentro de la institución, un control interno deficiente y falta de eficiencia en el desempeño de los colaboradores y la realización de los procesos dentro de la institución. Por tal motivo, se consideró pertinente que la

implementación de los manuales administrativos, logrará propiciar el crecimiento de la empresa, dado que, en los mismos, se definen de forma concreta en los roles e los colaborados dentro de la institución, con lo que se evitará incurrir en duplicidad de funciones y errores al momento de ejecutar los procesos institucionales (Aldea-Casanova, 2021).

Narváez, realizó un estudio en el 2019 titulado, “Diseño Del Manual De Perfiles De Cargo Y Funciones En Una Empresa De Confecciones En Cali,” tuvo como objetivo general, el analizar la documentación actual, y vigente de la empresa sobre perfiles de cargo, y, funciones. Ello, con el fin de identificar, definir y actualizar los perfiles, funciones operativas, y, administrativas, que desempeña cada colaborador en la institución, para que estuvieran acorde con la estructura organizacional de la institución, al momento de la realización del estudio.

Cabe resaltar que el análisis de cargos, es una revisión comparativa de los requisitos que debe cumplir al momento de realizar tareas o funciones propias al rol que debe desempeñar el colaborador en el cargo que ostenta dentro de la institución. Entre los requerimientos del colaborador para cumplir con sus funciones dentro del cargo o rol asignado dentro de la institución, resaltan requisitos físicos e intelectuales, las competencias requeridas a cada colaborador para tener un nivel de desempeño acorde a las necesidades de cada cargo dentro de la empresa.

En relación a la metodología empleada por Narváez, fue el estudio descriptivo directo de campo con enfoque cualitativo, lo que implicó la realización de un diagnóstico de los cargos, las funciones, responsabilidades y procesos de los cargos administrativos y operativos de la empresa, lo que sirvió de base para la reestructuración del organigrama empresarial. Para sustentar lo antes mencionado, fue necesario que el investigador realizara notas de campo, documentación visual y entrevistas que apoyarán a responder aspectos que permitirán la

reestructuración mencionada.

Al finalizar el estudio concluyó que, al diseñar los perfiles de cargo dentro de la empresa, se evidenció cambio positivo dentro de la organización, dado que con el diseño realizado se pudo destacar información de relevancia para el área de talento humano en la institución, así como las áreas de sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, área legal, y para los colaboradores. El aporte fue positivo pues anteriormente la empresa contaba con un formato con información imprecisa, en tal sentido no se brindaba el apoyo requerido para la capacitación, y, entrenamiento de los colaboradores en la empresa de confesión de Cali, sujeta de análisis en el estudio mencionado (Narváez, 2019).

Morales, en el año de 2021, elaboró un estudio titulado, “Análisis Y Descripción De Puestos En Una Empresa Comercializadora De Pescado”. Para ello, presentó como objetivo central, la elaboración del análisis y descripción de puestos contemplando las necesidades de la empresa, con la finalidad de que cuenten con un documento formal que sirva de guía para todos los niveles jerárquicos dentro de la institución y que cada colaborador tenga un rol adecuado y un desempeño correcto en sus tareas y obligaciones, característicos de cada puesto. Además, consideró que sirva de apoyo para implementarse en el área de reclutamiento y selección de futuros candidatos, al presentarse el crecimiento de la empresa. De igual forma constituirá como referente para la inducción de candidatos a optar a puestos dentro de la compañía.

El método que utilizó fue la observación y como técnica la entrevista. Un aspecto relevante del estudio, es que al realizar el análisis institucional y con ello el de puestos, observó que dentro de la empresa las funciones y responsabilidades han sido designadas por costumbre y que no existe un documento formal que detalle la distribución de las mismas e indique los niveles de jerarquía y autoridad para el conocimiento de los colaboradores, así como el rol que debe

desempeñar cada miembro de la empresa. Esta situación generó dentro de la institución problemas de comunicación entre compañeros, falta de identificación de los roles de cada colaborador dentro de la empresa, carencia de identidad institucional colaboradores-empresa, entre otros.

Al finalizar el estudio, concluyó en que el análisis y descripción de puestos, es una herramienta administrativa base para el reclutamiento y selección de personal, dado que permite determinar el perfil del colaborador en el puesto, determina las funciones y obligaciones que deben desempeñar en el cargo que se le asignará. Tomando en consideración que deben ser adaptados a las necesidades de cada organización, sin importar el tamaño de la empresa, las mismas deben contar con objetivos organizacionales, funciones del personal, ello, en la búsqueda de evitar la dualidad de mandos, definir las tareas y responsabilidades, así como presentar un organigrama de la compañía a cada colaborador (Morales, 2021).

Herrera, en el año 2019, llevó a cabo un estudio cuyo título fue el “Diseño De Un Manual De Descripciones De Puesto Para La Reestructuración Organizacional En El Súper Mercado Joel & Jiménez S.R.L. En Villa Altigracia En El 2019.” El objetivo propuesto fue, crear un manual de descripciones de puestos para el departamento de recursos humanos, con el propósito de implementar herramientas que aporten en los procesos de organización y reestructuración empresarial. La metodología utilizada fue la investigación descriptiva, donde el investigador tuvo la oportunidad de identificar los beneficios que aportan los manuales y la manera de incidir en los procesos de crecimiento interno en las empresas.

Como técnica el investigador se auxilió de la encuesta, la que se realizó a los colaboradores del súper mercado en mención, de la misma se tuvo como resultado que los trabajadores no cuentan con una planificación previa, ni procedimientos organizados para realizar las tareas

requeridas en cada puesto de trabajo, situación que causa baja producción en las labores diarias y un clima laboral negativo. Tal situación ha provocado situaciones que inciden en la rotación constante de colaboradores y cúmulo en las distribuciones de tareas. Tras el análisis de los resultados del estudio, plantearon la propuesta de implementar las herramientas que inducen hacia el logro de objetivos internos, que proporcionaran estabilidad y un sistema de distribución que se ajuste hacia las necesidades empresariales. El fin principal de la implementación de un manual de descripciones de puestos en la empresa, es lograr la correcta distribución de la estructura de la institución y con ello la obtención de mejorar el clima laboral, así como, que cada colaborador tenga claridad en el rol que debe cumplir en sus respectivos puestos laborales.

Llegó a la conclusión que, el manual de descripciones de puestos, son herramientas de trabajo que fortalece el desarrollo interno de una empresa. Las cuales funcionan como mecanismo de integración, planificación y organización de las tareas, funciones y responsabilidades correspondiente a cada integrante de una posición. La implementación de las descripciones de puestos aporta beneficios significativos que incrementan el crecimiento en la estructura organizacional de la empresa, así como planes de mejora que incentivan a los integrantes. Diseñar e implementar las descripciones de puestos, genera en los integrantes un sentido de responsabilidad en sus tareas a realizar. Además, crea una logística de planificación efectiva, que se adapta a la vanguardia de los nuevos cambios (Herrera, 2018).

Márquez, realizó un estudio en el año 2022, titulado, “Elaboración De Un Manual De Perfiles de Cargos por Competencias para la Empresa ECUACYCLO en la Ciudad De Cuenca.” Propuso como objetivo central la elaboración del manual de perfiles de cargos por competencias para la empresa ECUACYCLO en la ciudad de Cuenca. Para ello realizó una revisión bibliográfica y documental sobre la relevancia de diseñar perfiles de cargos por competencias para tener una

adecuada gestión del talento humano dentro de la empresa. Abordó temas como las clases de competencias, lo que constituye un análisis de puestos y la información que se obtiene al realizar la misma, es decir, información sobre actividades laborales, conductas de las personas, así como las máquinas, herramientas que utilizan para cumplir con sus puestos, entre otros.

El estudio utilizó la metodología con enfoque de tipo mixto, dado que el investigador realizó una mezcla del enfoque cualitativo por el detalle de las actividades de cada colaborador dentro de la empresa, y se constituyó cuantitativo al momento de determinar las actividades esenciales de cada puesto al calificar la frecuencia, complejidad y la consecuencia del error en las tareas asignadas, según el puesto de trabajo dentro de la institución. Fue no experimental o descriptivo, debido a que el investigador para el estudio, realizó una recopilación de información existente para elaborar el manual de perfiles de cargos.

Márquez, llegó a la conclusión de que, el manual de perfiles por competencias es una herramienta básica dentro de las empresas, al mismo tiempo, se considera como necesaria para gestionar distintos tipos de subsistemas con el talento humano de una organización, lo que permite tener una visión clara de los objetivos y metas propuestas de forma institucional. Lo que se evidencia en el crecimiento institucional, y en la mejora de la eficiencia y eficacia de cada colaborador, al tener claridad de las tareas que son propias de cada puesto dentro de la empresa.

Así mismo, el manual de perfiles por competencias, facilitará la elección del personal idóneo al surgir una vacante o un nuevo puesto dentro de la institución. Así mismo, en la evaluación del rendimiento de los colaboradores, la creación de planes de carrera, gestión de la salud y seguridad de los colaboradores, entre otros (Márquez, 2022).

En el año 2020, Guerrero y Quinayas, elaboraron un estudio titulado, “Diseño de los procesos de análisis y descripción de cargos, reclutamiento, selección e inducción de personal

para la Fundación Alas de Libertad ubicada en la ciudad de el Cerrito Valle del Cauca.” El objetivo general propuesto fue, diseñar los procesos de análisis y descripción de perfil de cargos, reclutamiento y selección e inducción de personal para la Fundación Alas de Libertad. Para la concreción de tal objetivo, los investigadores realizaron un diagnóstico de la forma en que la fundación llevaba a cabo los procesos de análisis y descripción de perfil de cargos, reclutamiento y selección e inducción de personal, así mismo, determinaron los elementos, deberes y tareas, atendiendo a los requisitos, responsabilidades, condiciones y calificaciones para diseñar el perfil de cada cargo dentro de la fundación.

La Metodología implementada fue de carácter cualitativo, es decir en el estudio se recolectaron datos de carácter atributivo, ligados a describir, documentar, situaciones vinculadas al entorno laboral, vivencias de los participantes del estudio, para diseñar los procesos de gestión humana, adecuados para la fundación. En tal sentido, el enfoque fue de carácter cualitativo. En cuanto al tipo de estudio utilizado, fue un estudio descriptivo, dado que se identificó, describió las características de los puestos de trabajo que son requeridos por la fundación en mención. Así mismo, utilizaron el método deductivo en el estudio citado, partiendo de datos y hechos generales propios de la empresa, hasta llegar a datos particulares de cada puesto de trabajo dentro de la empresa, ello con la intención de cumplir el objetivo general, antes mencionado.

Llegó a la conclusión de que, todos los cargos tienen igual importancia para la organización y que sus funciones y responsabilidades deben ir articuladas con el objetivo principal del cargo, además, el reclutamiento y la selección del personal son procesos que van acorde con los requerimientos de capital humano de la Fundación y para ello se utilizan herramientas y formatos que agilizan el desarrollo de dichos procesos. Y, también, el proceso de inducción propuesto, conlleva a que los colaboradores que entran a laborar en la Organización ingresen con el pleno

conocimiento del objetivo principal de su cargo, sus funciones, deberes y herramientas que va a utilizar (Guerrero, G. y Quinayas A, 2020).

Ferro, en el año 2020, realizó un estudio con el título de “Construcción De Perfiles de Cargo con Base en las Competencias.” Se planteó como objetivo principal, el asesorar a las empresas en el diseño de perfiles de cargo con base en el modelo de gestión por competencias. Así mismo, planteó como parte de los objetivos específicos, el evaluar los procesos que las empresas llevan al realizar perfiles de cargos por competencias, así como, identificar y definir las competencias requeridas para cada puesto y que estén acorde con las funciones requeridas para cada puesto laboral.

Dado que su fin principal es asesorar a las empresas a diseñar perfiles dentro de sus instituciones, tuvo como objetivo adicional, la identificación de posibles clientes, o empresas que puedan requerir servicios de consultorías sobre perfiles de cargos por competencias.

En cuanto a la metodología, se encontró que fue utilizada como herramienta la observación y como instrumento la encuesta. Dado que es a través de la observación que pueden realizar un diagnóstico situacional de cada empresa y poder crear una asesoría sobre perfiles de cargos con base a las competencias, según las metas, objetivos y proyecciones que cada una de las mismas tenga.

En cuanto a la encuesta, es un referente para la obtención de datos específicos sobre las necesidades, proyecciones y prospecciones de cada empresa y a través de ello, crear consultorías personalizadas para cada una de ellas.

El estudio llegó a la conclusión que, el modelo conductista de David McClelland se basa en el potencial de las personas en su puesto de trabajo, al tomar en consideración, las habilidades, conocimientos y experiencias, adicionalmente a ello, se le agrega características tales como:

aptitudes, rasgos y motivación en los colaboradores, estos aspectos son importantes al momento de identificar las inexactitudes en el desempeño de los mismos. Asimismo, al aplicar el modelo de competencias permitió al investigador, elaborar un perfil de cargo por competencias acorde a las necesidades reales de cada colaborador en el desempeño de su rol dentro de la institución (Ferro, 2020).

Manuales Administrativos

Las organizaciones son estructuras que guardan cierta complejidad en su estructura, indistintamente en que área comercial este direccionada, por tal motivo, es menester que se apoyen en documentos que les permita realizar de forma ordenada y organizada sus funciones, sus labores cotidianas, de allí denota la trascendencia de los manuales administrativos para toda empresa.

Los manuales administrativos son necesarios para las empresas, ello por, lo complejo de las estructuras de las organizaciones, la cantidad de las operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de los productos, servicios o ambos, y la implementación de tecnología de la información para atender de forma adecuada estos aspectos (Franklyn, 2022, pág. 181).

En cuanto a los manuales administrativos, son instrumentos de apoyo para el buen funcionamiento de la organización, así mismo, son guías prácticas para obtener la eficiencia en la administración empresarial, dado que, es una herramienta que contiene información detallada sobre diversos aspectos de la empresa que son necesarios para su buen funcionamiento, entre ellos, la base legal, la estructura orgánica, objetivos, metas, visión, misión, descripción de funciones y puestos, entre otros.

Los manuales son herramientas administrativas que indican con detalle todas las actividades que deben de desempeñar cada colaborador en cualquier organización de forma sistemática, con el fin de ampliar y brindar claridad a la definición de las funciones y competencia de cada empleado, así como la política y procedimientos de la institución, por ello, se afirma que son herramientas importantes en la gestión empresarial (Parraga, 2020, pág. 13).

Las empresas se auxilian de instrumentos administrativos que les permiten dar a conocer a sus colaboradores de forma clara y concisa su conformación orgánica, la política empresarial, los

procedimientos que se llevan a cabo en cada departamento o división de la institución, así como identificar y especificar los perfiles de puestos que requieren y las competencias que debe poseer cada uno de los miembros de la empresa.

Partiendo del punto anterior, es pertinente indicar que las empresas sin importar el tamaño, es decir, pequeña, mediana o grande empresa, debe contar con manuales administrativos, que les den el camino a seguir a cada trabajador en los diversos procesos que se realizan dentro de la institución para su correcto y eficaz funcionamiento.

Conceptos

Los documentos escritos que permiten clarificar funciones, líneas de acción, políticas, responsabilidades en el quehacer de la cotidianidad de un colaborador dentro de una empresa, se denomina manuales administrativos. En ellos se concentran de forma sistemática, aspectos de la empresa que se desea dar a conocer entre sus colaboradores, facilitando de esta forma, la comprensión de lo que la institución desea o espera que realice una persona en su área de trabajo, en su interrelación con sus compañeros, entre otros aspectos.

Los manuales administrativos refieren a los documentos que son utilizados como un medio de comunicación y coordinación, así mismo, sirven para “registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas” (Franklyn, 2022, pág. 182).

Al hacer referencia a los manuales administrativos, son todos los documentos a los que recurre la empresa para condensar información relevante y detallada de las diferentes áreas de la

organización, así mismo, les permite dar a conocer aspectos relevantes, tales como, la misión, visión, objetivos, metas, historia organizacional, su estructura orgánica, los procedimientos administrativos, procedimientos a realizar en diversas áreas de la institución, así como, los roles de sus colaboradores en sus puestos de trabajo, para lograr una ventaja competitiva en relación a las demás empresas y ser eficientes y eficaces.

Objetivos

En cuanto a los objetivos que contemplan los manuales administrativos, se pueden mencionar:

- Debe evidenciarse la visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Se debe especificar las funciones asignadas a cada unidad dentro de la organización, para definir responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- Mostrar con claridad el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la conforman la empresa.
- Tomar en consideración estos elementos, implica ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de tareas y ello da como resultado que se dé una repetición de instrucciones y en la ejecución de las actividades.
- Así mismo, permite que se presente la relación existente en las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio presentes en el quehacer dentro de la empresa (Franklyn, 2022, pág. 182).

La elaboración de manuales debe contemplar, el clarificar las atribuciones o roles que debe desempeñar cada colaborador en las diferentes áreas de trabajo dentro de la institución, para evitar con ello que se presente duplicidad de funciones, que se presente el irrespeto de la línea

jerárquica que tiene contemplada la empresa, evidenciar la responsabilidad que tiene cada persona en las tareas asignadas en sus puestos labores y que en su conjunto los que conforman la organización conozcan y se sientan identificados con la visión, misión, metas y estrategias propuestas para ser una empresa exitosa.

Clasificación Básica

Diversos tratadistas, han realizado una clasificación básica de los manuales administrativos de las organizaciones, ello por la trascendencia que implican en su buen funcionamiento y proyección hacia la organización.

Por su Naturaleza o Área de Aplicación. Los manuales administrativos que se aplican a un área específica, o también llamados por su naturaleza, hacen referencia a la cantidad de organizaciones o departamentos de una empresa en los que indica datos puntuales, es decir, los que van dirigidos a una sola organización son microadministrativos y los que van dirigidos a varias organizaciones son macroadministrativos. En cuanto a la clasificación según diversos autores, puede ser: “microadministrativos, macroadministrativos y mesoadministrativos” (Franklyn, 2022, pág. 182).

En cuanto al lugar en donde se emplearán los manuales administrativos, tienen una clasificación que va desde su aplicación en una empresa hasta la implementación de varias empresas.

Microadministrativos. Los manuales microadministrativos, denotan aspectos relevantes de una sola empresa, así mismo, pueden especificar aspectos de trascendencia de un departamento específico dentro de una empresa, con la finalidad de que los colaboradores estén informados de tales aspectos. Así mismo, ellos “aluden a una sola organización, que

la describe de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica” (Franklyn, 2022, pág. 182).

Este tipo de manuales, están dirigido hacia una sola empresa, incluyendo elementos relevantes para el buen funcionamiento de la misma, aunque pueden estar dirigidos a un departamento específico dentro de la organización, de allí el término micro.

Macroadministrativos. En cuanto a los manuales llamados macroadministrativos, son documentos en los cuales se plasma información detallada de varias empresas y sociedades que buscan el crecimiento común, es decir grupos corporativos, en este caso se utilizan estos manuales. Es por ello que se debe considerar que, “son documentos que contienen información de más de una organización” (Franklyn, 2022, pág. 182).

Al hacer mención de los manuales administrativos macroadministrativos, se debe direccionar a que son documentos que contienen aspectos de trascendencia de varias empresas, de allí deriva el vocablo macro.

Mesoadministrativos. Los manuales administrativos mesoadministrativos son documentos que perfilan la ruta de información sobre empresas que pertenecen a la misma rama productiva, es decir, puede aglutinar información de empresas que se dediquen al área de transporte pesada, al dar un ejemplo de empresas privadas. O en el caso de ser utilizados en el sector público, puede contemplar información de dependencias estatales que se dediquen a la protección de minorías vulnerables, es decir, la protección de niños, mujeres, adultos mayores, personas con algún tipo de discapacidad, entre otras. Tomando como punto de partida lo antes mencionado, se puede inferir que, son documentos que “incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o

ramo específico. El término mesoadministrativo se usa habitualmente en el sector público” (Franklyn, 2022, pág. 182).

Por su Contenido. Cuando se toma como referencia la información que posee un manual, implica a la clasificación de los manuales administrativos según su contenido, ellos contemplan aspectos específicos de la empresa, es decir, detalla los procedimientos que deben realizar en un departamento de la institución, o contienen la reseña histórica empresarial, las políticas que aplican como empresa, los roles de cada persona en los diversos puestos que se tienen dentro de la organización, o aspectos específicos para lograr la eficiencia y eficacia de todos en sus diferentes áreas de trabajo.

Los manuales pueden clasificarse de la siguiente manera: “de organización, de procedimientos, de historia de la institución, de políticas, de personal, de puestos,” entre otros (Franklyn, 2022, pág. 182).

De organización. En este tipo de documentos empresariales, está de forma ordena y detallada la información que rige la administración, así como, los aspectos jurídicos, atribuciones, reseña histórica, la disposición de puestos, el organigrama, los objetivos, la misión que tiene la empresa. De allí denota la importancia de que cada organización tenga este tipo de documento administrativo.

Lleva inmerso la información detallada sobre aspectos relevantes, tales como: los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales, entre otros (Franklyn, 2022, pág. 182).

De procedimientos. Los manuales de procedimientos, son los que presentan la forma de actuar al realizar alguna tarea específica dentro de la empresa, es decir, en el caso de una

institución dedicada a la venta de seguros de vida, llevará el paso a paso para completar el expediente de cada cliente para adjuntarlo a la póliza de seguro, así mismo, le indicará la forma de tramitar la póliza. Ella se aplicará en cada área de la empresa y de esta forma, no habrá duplicidad de funciones o ineficiencia de los colaboradores en la realización de sus roles.

Es un documento técnico que incluye información sobre el proceso ordenado y la secuencia de operaciones vinculadas entre sí, que constituyen una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una institución. Es por ello, que se incluyen la manera que debe realizarse alguna actividad y se establecen tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así mismo, contemplan la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente (Franklyn, 2022, págs. 182, 183).

De historia de la institución. Hace referencia a los documentos institucionales que contienen los antecedentes históricos de la organización, se introduce al colaborador y lector en el proceso que llevó la creación de la empresa, realizando una narrativa de la evolución, obtención de metas alcanzadas y demás aspectos que permitan comunicar todo el proceso que ha pasado la empresa hasta el momento en que se encuentra. En tal sentido incluye elementos tales como, creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Esta información brinda al personal una visión clara de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laborales. Además, sirve como elemento de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes (Franklyn, 2022, pág. 183).

En ellos, se plasma una breve mención del origen empresarial, el proceso de desarrollo y

crecimiento, los logros alcanzados, su actual composición y el posicionamiento que en la actualidad tiene la organización en el área comercial en donde se desarrolla su labor.

De políticas o normas. Son documentos que incluyen un grupo de acciones que se encuentran vinculadas a la toma de decisiones en una empresa, establece la forma de interrelacionarse entre los colaboradores de la institución, los aspectos que guían la conducta de cada persona en la organización, en tal sentido puede indicarse que son, guías básicas que ofrecen un marco de actuación para desempeñar tareas, crear sistemas e implementar estrategias dentro de una empresa (Franklyn, 2022, pág. 183).

Los manuales de políticas, llevan en ellos, un grupo de disposiciones internas o reglas de actuación, las cuales son diseñadas para regular y limitar el actuar de cada colaborador dentro de la organización.

De personal o manuales de relaciones industriales. Estos manuales también son conocidos como de reglas del empleado o de empleo, en ellos se da información a los nuevos colaboradores de la empresa sobre aspectos relacionados con el propósito, los objetivos, los procesos y las políticas de la empresariales, en los cuales se encuentra toda la información inmersa tales como:

- Condiciones con las que cuenta el trabajo.
- La forma de organización y control de personal dentro de la empresa.
- Las directrices que serán utilizadas para:
 - El estudio y valuación de puestos en la empresa,
 - Para el reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de tales directrices al personal.

- La capacitación y desarrollo que tendrán en la empresa.
- la normatividad de la organización.
- La higiene y seguridad que deberá ser implementada en la institución.
- Las prestaciones que tendrá cada colaborador en su puesto de trabajo (Franklyn, 2022, pág. 183).

En cuanto a los manuales de personal, son documentos que la empresa entrega a cada colaborador que conforma la organización, con datos e información detallada sobre las normas que los rigen, los procedimientos que debe llevar a cabo para realizar sus tareas, las condiciones laborales, así como, las expectativas que se tienen en relación a su comportamiento, desempeño y conducta, en sus puestos de trabajo.

De igual manera, contemplan aspectos sobre las condiciones de crecimiento, capacitación, para propiciar el crecimiento y desarrollo de cada colaborador dentro de la empresa. Las políticas de higiene y seguridad, así como de prestaciones que se tienen dentro de la organización, son aspectos que forman parte del manual de personal.

De puestos. Estos manuales son denominados también; manuales individuales o instructivo de trabajo, en ellos se indica la actividad laboral que deberá cumplir cada colaborador en su estación o lugar laboral, en tal sentido, se precisa en él, “la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo en una organización” (Franklyn, 2022, pág. 183).

El manual administrativo de puestos, es una guía de acción para cada colaborador en una organización, dado que, en él, se detallan las atribuciones, asignaciones específicas del puesto de trabajo, así como las obligaciones que tiene asignado tal cargo.

Por su Ámbito. En cuanto al espacio o área los manuales pueden ser universales o particulares, o como algunos tratadistas indican que pueden ser clasificados de la siguiente manera: “generales y específicos” (Franklyn, 2022, pág. 184).

Continuando la clasificación básica de los manuales administrativos, se debe mencionar los que están catalogados según su ámbito de aplicación, pudiendo ser generales y específicos, y a continuación se definen, lo que en ellos se incluye:

Generales. Son documentos que llevan inmersa, información global de la empresa, detallando en ella aspectos sobre la naturaleza de la institución, el ámbito comercial e industrial a la que se dedica, la estructura organización, las relaciones que deben guardarse entre cada colaborador en las diversas áreas de trabajo, entre otros. Por tal razón se indica que, en ellos se plasma, “información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal” (Franklyn, 2022, pág. 184).

En los manuales administrativos generales, se incluye información universal de la empresa, en él, se definen el ámbito industrial y comercial en el cual se desarrolla, la estructura organización el área de operaciones y la identificación de los colaboradores que requieren para su funcionamiento.

Específicos. En relación a los manuales específicos, como su nombre lo indica, guardan en ellos, concreta de un departamento o área de la empresa, se detallan aspectos vinculados con los colaboradores y su quehacer en su lugar de trabajo, es por ello que, se puede indicar que aglutinan, información de un área o unidad administrativa de una

organización; por convención, incluyen la descripción de puestos (Franklyn, 2022, pág. 184).

En relación a los manuales específicos, en ellos se definen, datos propios y característicos de un departamento o división perteneciente a una empresa, de forma general, este tipo de manuales, incluyen la descripción de puestos que son parte de tal lugar en la organización.

Manuales Descriptores de Puestos

Los manuales descriptores de puestos, son instrumentos que la administración de una empresa utiliza para dar a conocer a cada colaborador sus atribuciones dentro de su lugar de trabajo, es decir, el rol que se desea que desempeñe en su puesto laboral, es una forma eficaz para trasladar a los trabajadores sus obligaciones y una buena forma de comunicación entre la empresa y las personas que laboran en ella.

El manual descriptor de puestos, es un documento que evidencia información obtenida por medio del análisis, en el que se indica las tareas del puesto, las responsabilidades y los deberes que son asignados al mismo (López, S. y Ruiz, E, 2021).

Un documento administrativo en el cual se detallan las labores propias de su lugar de trabajo, los compromisos, las obligaciones que asume el colaborador al ser asignado a ese lugar laboral en particular, es lo que se conoce como manual de descripción de puestos dentro de una empresa.

Antes de la presentación de una manual descriptor de puestos es necesario realizar algunas acciones, siendo ellas, el diseño, descripción y análisis de puestos. Dado que el manual es la parte final en la cual se plasman los elementos antes mencionados, por ello se hace necesario,

indicar lo que es cada uno de los componentes indicados.

Puesto

Los puestos de trabajo, refiere a el lugar o espacio en donde una persona realizará determinadas acciones propias a su rol dentro de la empresa, así mismo, es la designación que se le da a ese espacio y al grupo de atribuciones dentro del esquema organizacional de la institución que se le asignan a un colaborador determinado.

Un puesto, es un conjunto de funciones, tareas o de obligaciones con una posición específica en la estructura organizacional de la empresa, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones existentes entre un lugar de trabajo y los demás dentro de la organización. Ello implica que son relaciones entre dos o más personas (Chiavenato, 2018, pág. 172).

El puesto refiere, al grupo de atribuciones, obligaciones, asignaciones que debe realizar un colaborador de forma específica en un lugar de trabajo dentro de una empresa y está graficada dicha posición o lugar en el organigrama organizacional. De esa forma, se visualiza la relación que guarda con los demás colaboradores de la empresa y se evidencia la relación jerárquica que hay entre ellos.

En cuanto a el concepto de puesto, se define como una unidad dentro de la empresa que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos que la empresa posee. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al colaborador que desempeña el puesto, y a través de ellos contribuyen al logro de los objetivos de una organización (Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, pág. 42).

Al indicar que es un lugar dentro de la organización en la que un colaborador posee atribuciones y responsabilidades, propias de ese sitio, y por ello, se distingue de las otras áreas,

ello es un puesto laboral.

Tarea

En relación a lo que implica una tarea dentro de una organización y un puesto de trabajo, estas refieren a diligencias, atribuciones, propias a un puesto, que debe realizar un colaborador en sus actividades cotidianas, son acciones que el colaborador debe realizar.

La tarea es toda actividad concreta y realizada por el ocupante de un puesto de trabajo.

“Implica la actividad que se le confiere a los puestos simples y repetitivos que deben realizarse, ejemplo de ellos, montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza,” entre otros (Chiavenato, 2018, pág. 172).

Las tareas son acciones que debe realizar un colaborador en su lugar de trabajo, refiere a las asignaciones sucintas y asiduas propias a un puesto de trabajo. Hace referencia a labores con mayor actividad física.

Así mismo, las tareas o responsabilidades refiere a los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar (Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, pág. 42).

Los colaboradores dentro de una empresa, tienen ocupaciones propias a sus puestos de laboral, las cuales debe realizar en su trabajo cotidiano, a ello se le conoce como tareas laborales.

Obligación

Se denomina obligación a toda actividad individualizada y realizada por el colaborador de un puesto de trabajo. Habitualmente, es la actividad atribuida a puestos diferenciados, es decir, a puestos de asalariados o colaboradores fijos, entre ellas, como “llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, entre otras. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física” (Chiavenato, 2018, pág. 172).

Los compromisos que tiene cada colaborador y debe ejecutar en un puesto dentro de la empresa, se conoce como obligación. Las obligaciones son propias de puestos laborales que tienen mayor intervención mental o intelectual.

Función

La función refiere, al grupo de ocupaciones, responsabilidades, obligaciones que son propias de un lugar de trabajo, así mismo, las funciones son continuas, se realizan con frecuencia por un ocupante en un puesto de trabajo. Determinar las funciones que debe realizar un colaborador en su puesto de trabajo permite obtener resultados satisfactorios.

Una función, es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera metódica o repetitiva por el ocupante de un puesto. Pueden ser llevada a cabo, por una persona que, sin ser el ocupante del puesto, es decir que, desempeñe de manera temporal o concluyentemente una labor. Es indispensable para ser considerada como función, que el conjunto de obligaciones sea reiterado en su cargo (Chiavenato, 2018, pág. 172).

La labor metódica y frecuente que un colaborador ejerce en su lugar de trabajo, se constituye como función. Para ser considerada como función, es necesario que la tarea sea repetida en el desempeño del cargo. Estas pueden ser ejercidas por personal transitorio o fijo dentro de la empresa.

Ocupante

Todas las personas que trabajan en una organización son ocupantes, dado que el ocupante es la persona elegida para ostentar un cargo dentro de la empresa. Define a el colaborador que estará en un lugar o puesto preciso en la institución.

El ocupante es considerado la persona designada para estar en un puesto específico, toda

persona que trabaja en una empresa ocupa un puesto. “Hay puestos que tienen un único ocupante, tal es el caso del director presidente, hay otros que exigen varios ocupantes que realizan las mismas tareas, como es el caso de operadores de máquinas, oficinistas, cajeros, dependientes, vendedores” entre otros (Chiavenato, 2018, pág. 172).

El colaborador que está asignado a un lugar de trabajo dentro de una institución, es un ocupante. Las empresas están conformadas por ocupantes en todas las áreas, hay puestos que requieren varios ocupantes como en las organizaciones bancarias, hay varios receptores-pagadores que están en atención directa con los clientes y otros puestos que sólo requieren de un ocupante como es el gerente general del banco, al hacer referencia al ejemplo en cuestión.

Diseño, Descripción y Análisis de Puestos

El diseño de puestos en una empresa, permite crear un lugar de trabajo, según las necesidades a cubrir dentro de la organización, con la intención de tener una persona idónea en tal lugar. En cuanto a la descripción de puestos, como su nombre lo indica, se hace una imagen o representación de lo que debe hacer un colaborador en determinado lugar de trabajo, así mismo, se puede realizar un análisis de puestos, ello con la intención de verificar si el puesto laboral está cumpliendo con las expectativas que se tenían o si debe realizarse una actualización del mismo, para subsecuentemente realizar una descripción acorde a lo que se necesita en el momento dentro de la empresa.

Los puestos laborales, contienen las acciones o situaciones que debe desempeñar cada colaborador dentro de la empresa, esto, de acuerdo con la descripción del puesto que posee. Como se observa, los puestos forman parte integral y esencial de la estructura de la organización, es decir, condicionan y determinan la distribución, configuración y grado de especialización que

se requiere para cada uno de ellos (Werther W., Davis K. y Guzmán M, 2019, pág. 71).

El diseño y descripción de los puestos laborales, permite que cada colaborador en la empresa, tenga conocimiento sobre el tipo de responsabilidades, obligaciones y tareas propias a el cargo que ocupa, de allí que cada puesto debe ser diseñado, analizado y descrito con claridad, para evitar duplicidad de funciones en las diversas áreas de trabajo y con ello lograr la eficiencia y eficacia empresarial.

La información necesaria para los puestos, así como, los requisitos para ocuparlos, son obtenidos por medio del análisis de puestos, al realizar este proceso, los analistas de puestos recaban información sobre las diferentes tareas que realiza el ocupante, de forma sistemática, luego la evalúan y por último la organizan. Así mismo, los analistas de puestos, son especialistas del departamento de recursos humanos cuya labor consiste en recolectar datos sobre todos los puestos de laborales que existen dentro de la organización. Un documento que ayuda al análisis de puestos, es el organigrama con el que opera la institución. Esta herramienta “permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación” (Werther W., Davis K. y Guzmán M, 2019, pág. 71).

El análisis de puestos, es una tarea encomendada a especialistas en materia de gestión del talento humano, ellos realizan una indagación sobre las asignaciones, tareas, responsabilidades que son inherentes a cada puesto de trabajo. Una herramienta fundamental para realizar tal labor, es el organigrama de la empresa, permitiéndoles tener una visión clara sobre las líneas jerárquicas en la institución. De igual manera, pueden auxiliarse de las nóminas para identificar a los colaboradores en sus puestos de trabajo y posteriormente conversar con ellos, sobre lo que implica estar en su puesto.

Para analizar y describir un puesto dentro de un área específica en una empresa, es menester

que se presente, un diseño de puesto laboral, el que se crea según las necesidades específicas de la empresa y según el área en el cual se necesita, así como el área el rubro empresarial al que se dedique.

Diseño de Puestos

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requerimientos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante de un puesto laboral (Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, pág. 27).

La descripción de las tareas, asignaciones, obligaciones y responsabilidades propias a un puesto específico, es lo que se conoce como diseño de puesto dentro de una empresa. Paralelo a lo antes mencionado, en el diseño se establece la relación con los demás puestos dentro del área en la cual está ubicado el mismo, así como, se determinan los requisitos que debe cumplir el colaborador que ocupará el puesto.

El diseño de puestos expresa la información de cada posición que se va a emplear dentro de la empresa, así como, las técnicas de trabajo y la manera de su relacionamiento con los demás. Es relevante indicar que, cada puesto exige competencias de su ocupante para que lo desempeñe de la mejor manera. Esas competencias varían según el puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. El diseño de puestos es la forma en que cada uno se estructura y dimensiona (Herrera, 2018).

A la realización del esbozo de un espacio laboral en determinada área dentro de una empresa, se le conoce como el diseño de puesto. En él, se establecen todas las habilidades, rasgos de personalidad, competencia que son necesarias para ostentar un lugar de trabajo. La claridad

con que se realice el diseño de cada puesto, permitirá la selección adecuada del colaborador que ocupará el puesto vacante.

Un puesto de trabajo lleva inmerso más que una serie de tareas y funciones que se registran en una ficha de análisis de obligaciones y funciones que se expresan de forma concisa en una descripción de un lugar de labores. La forma en que se diseñan los puestos laborales de una organización, establece el éxito e incluso la posibilidad de estabilidad de muchas empresas. Los puestos diseñados de forma efectiva, cobran importancia creciente en la esencial tarea de atraer y retener a una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad. Un correcto análisis y definición del perfil del puesto permite la conservación del talento humano con que cuentan las organizaciones (Werther W., Davis K. y Guzmán M, 2019, pág. 84).

Al considerar la trascendencia del diseño de los puestos de trabajo dentro de una organización, permite plantear que lleva inmersa una doble función, es decir, debe especificar las obligaciones y tareas propias del puesto, así como, permitir dentro del cargo que cada colaborador se sienta con la facultad de tomar decisiones cuando su puesto lo requiera, todo ello dentro de un clima laboral donde prevalezca el respeto y la confianza, es decir que se sienta empoderado en su puesto.

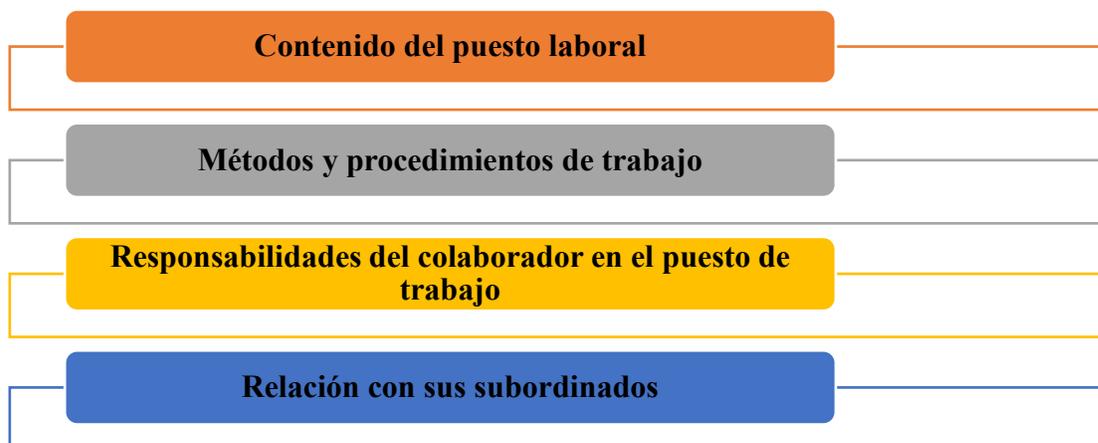
El diseño de cada puesto debe evidenciar los intereses de la organización, el ambiente laboral, las conductas y rasgos de personalidad que se esperan que cada colaborador posea. El especialista que tiene la responsabilidad de realizar esta tarea, debe considerar estos elementos para crear puestos que sean, al mismo tiempo, productivos y satisfactorios. Debe considerar varios aspectos manteniendo la objetividad y el equilibrio previsto para tal tarea, por lo cual algunos puestos son más satisfactorios o interesantes que otros. “La productividad y el nivel de satisfacción de cada colaborador constituyen una fuente de información sobre la manera en que

se ha diseñado el puesto” (Werther W., Davis K. y Guzmán M, 2019, pág. 84).

El boceto de lo que será un puesto laboral, debe expresar los intereses de la empresa, el clima organizacional y comportamientos acordes a cumplir con las metas y objetivos planteados dentro de la organización. De estos elementos se puede observar, que tan satisfecho se encuentra un colaborador en su puesto de trabajo y si es pertinente un rediseño para obtener un clima laboral con niveles de satisfacción efectivos, que se reflejen en eficiencia al ejecutar sus atribuciones dentro del lugar de trabajo.

En relación al diseño de puestos en una organización es pertinente tomar en consideración los siguientes criterios o condiciones básicas:

Esquema 1 Criterios o condiciones básicas para el diseño de puestos en una organización



Nota: Elaboración propia, adaptada de Recursos Humanos 1, (pág. 28), Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, Mc Graw Hill Education.

Contenido del puesto laboral. Refiere al “conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante en su lugar de trabajo” (Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, pág. 28).

El contenido del puesto, describe todas las labores y deberes que el colaborador debe realizar en su lugar o puesto laboral, para cumplir con las responsabilidades laborales asignadas dentro de la empresa.

Métodos y procedimientos de trabajo. La forma sistemática y las instrucciones o programación con que se realizan los trabajos en una organización, hacen referencia a los métodos, y procedimientos. Implica constituir la forma en que se efectuaran el conjunto de tareas, y, obligaciones en un puesto de trabajo (Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, pág. 28).

Al definir los métodos y procedimientos que deben realizarse en un puesto laboral, hace referencia a la manera ordenada que debe seguir para alcanzar los resultados esperados en su puesto de trabajo.

Responsabilidades del colaborador en su puesto de trabajo. Los compromisos de las personas en su lugar de trabajo, deben ser cumplidas a cabalidad, para ser eficientes y eficaces en sus puestos laborales, de ello dependerá el alcance de las expectativas que se tienen en relación a el colaborador y su desempeño. Designa a quien debe reportar el colaborador las tareas y obligaciones propias a su lugar de trabajo, es decir su relación con la jefatura asignada a su cargo (Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, pág. 28).

Los compromisos que cada colaborador tiene en su lugar de trabajo, son definidos en el

diseño de un puesto, así como a quien debe rendir informe del cumplimiento de los mismo. Es necesario para el correcto desenvolvimiento del colaborar en su lugar de trabajo, saber a dónde debe pasar reporte de los alcances logrados y el cumplimiento de sus deberes.

Relación con sus subordinados. Si el puesto laboral lo amerita, es relevante indicar si tiene a su cargo o bajo su responsabilidad algún subalterno. Ello para poder cumplir adecuadamente todas las tareas dentro del puesto. Es por ello que es oportuno, establece a quien supervisa o dirige el colaborador en su puesto, es decir, indica su relación con sus subordinados (Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, pág. 28).

Para que el diseño de puestos dentro de una empresa sea exitoso, es indispensable considerar los cuatro elementos básicos mencionados. Ello permitirá que puedan realizarse otras etapas que son tan importantes como esta, para tener elementos suficientes para realizar manuales descriptores de puestos.

Modelos de Diseños de Puesto

Se identifican tres modelos de diseños de puestos, siendo ellos: el clásico, el humanista y el contingente.

Modelo de Diseño de Puesto Clásico o Tradicional. En el modelo clásico de diseño de puesto, la búsqueda de la eficiencia en el cargo, era lo relevante, en este sentido, la persona tenía un segundo plano en el lugar de trabajo y la tecnología era lo principal para alcanzar la eficiencia, es decir, el equipo, maquinaria, herramientas, las instalaciones, constituían la base para el desarrollo de los puestos.

En el siglo XX, tratadistas como Taylor, Gant y Gilbreth, propusieron algunos aspectos

sobre el diseño de puestos, así mismo establecieron algunos principios para organizar la ejecución de trabajos, ello para, proyectar los puestos, definir la metodología de estandarización y adiestrar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible (Herrera, 2018, pág. 6).

Modelo de Diseño de Puesto Humanista. Este modelo de diseño de puestos, rescata la trascendencia de las personas que forman parte de una empresa, como su nombre lo indica, torna humanista el proceso del diseño de puestos, dejando en un segundo plano las tareas y la estructura organizacional al momento de realizar el diseño.

También se conoce como modelo de las relaciones humanas porque surgió de los experimentos de Hawthorne. “El enfoque humanista sustituyó la importancia que antes se depositaba en las tareas y en la estructura organizacional, por la importancia dada a las personas y los grupos sociales” (Herrera, 2018, pág. 6).

Modelo de Diseño de Puesto Contingente o Situacional. Al referir sobre el modelo de puestos contingente, es tomar en consideración aspectos como la persona, las tareas que deben realizar y la estructura organizacional, al momento de diseñar un puesto. Ello permite que sea cambiante y que se oriente de acuerdo con el desempeño personal del ocupante, y del desarrollo tecnológico de la tarea asignada al puesto. Lleva implícito que la persona puede utilizar sus habilidades y competencias al ejecutar sus tareas y con ello cumplir con las expectativas de la organización hacia la realización de las tareas asignadas.

Constituye la perspectiva más extensa y compleja, dado que este modelo considera tres variables al mismo tiempo: “las personas, la tarea y la estructura de la organización el

nombre de contingente se deriva de la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables” (Herrera, 2018, pág. 6).

Análisis o Perfil de Puestos

Al hacer referencia al análisis o perfil de puestos dentro de una empresa, implica otorgar y evaluar las actividades que conlleva un puesto, se observa las tareas, funciones, responsabilidades, obligaciones y demás aspectos que le permiten a un colaborador, realizar las actividades propias al trabajo que desempeña en la institución, esto significa también, transmitir y examinar para identificar las tareas, las responsabilidades y los requerimientos que deben poseer los integrantes de cada puesto laboral, es decir, la formación, experiencia, habilidades, entre otros (López, S. y Ruiz, E, 2021, pág. 12). (Ver anexo I)

El análisis de puestos, implica examinar detalladamente las acciones, obligaciones, exigencias que amerita un puesto dentro de una organización. Paralelo a ello, se identifica la formación profesional, las destrezas y actividades propias para desempeñar las labores que le asignan el puesto que ocupa.

El análisis de puestos de trabajo, es un procedimiento por medio del que la organización recaba y estudia información sobre un puesto laboral con la finalidad de indicar de manera detallada las funciones, tareas, obligaciones, actividades y responsabilidades propias del puesto. Ello, sirve de base para establecer el perfil profesional del colaborador que podrá ocupar el mismo (Ibáñez, 2023, pág. 10).

El esbozar las capacidades y competencias que debe poseer un profesional para ocupar un puesto dentro de una empresa es necesario para realizar un adecuado y correcto análisis de puestos. Ello para seleccionar de forma adecuado al ocupante del puesto que se tiene vacante

dentro de la empresa.

Estructura del Análisis de Puestos. Se debe recordar que el análisis de puestos, lleva inmersa la revisión comparativa de las exigencias del puesto, es decir los requisitos, que imponen esas tareas o responsabilidades; en síntesis, define los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto que le han designado dentro de la empresa. De igual manera contempla, las responsabilidades que el puesto requiere y en qué condiciones debe desempeñarlo (Chiavenato, 2018, pág. 196).

En términos generales el análisis de puestos contempla cuatro modalidades de requisitos, los que son aplicables a todo tipo o nivel de puestos dentro de la empresa, siendo ellos: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades que adquiere y condiciones de trabajo.

Requisitos intelectuales. Son los aspectos que están vinculados al intelecto que debe poseer un colaborador para el desempeño de sus funciones en un lugar de trabajo, son de gran importancia, dado que, de ellos dependerá que el colaborador cumpla con eficiencia y eficacia sus atribuciones.

Son los aspectos cognitivos adecuados para desempeñar un puesto de trabajo. Entre tales requisitos se toman en consideración: “escolaridad, experiencia, adaptabilidad al puesto, iniciativa, aptitudes” (Chiavenato, 2018, pág. 196).

Estos requisitos, refieren a los conocimientos que debe poseer el colaborador para el desempeño de sus responsabilidades, obligaciones y asignaciones específicas del puesto laboral. Es por ello que, son necesarias al realizar un análisis de puestos.

Requisitos físicos. Son los atributos físicos que debe poseer una persona para ostentar un puesto, éstas son de no sólo físicos, sino también se estima los requisitos intelectuales que debe tener y que serán utilizados en su lugar de labores.

Estos requisitos, refieren al esfuerzo físico e intelectual que se debe ejercer en un lugar de trabajo, así como, la cantidad y persistencia de energía requerida para desempeñar de forma efectiva su asignación en el puesto laboral. Entre los requisitos físicos se puede mencionar: “esfuerzo físico, concentración visual, destrezas o habilidades y complejidad física requerida” (Chiavenato, 2018, pág. 196).

En cuanto a las exigencias físicas, incluye la energía física e intelectual que debe poseer un colaborador para el desempeño de sus asignaciones, propias a su puesto, estas variaran según la naturaleza del cargo que se tenga dentro de la organización.

Responsabilidades adquiridas. Refiere a los compromisos recibe el ocupante de un puesto laboral, este tipo de responsabilidades, son conexas a las centrales del puesto, es decir, en el puesto están descritas las obligaciones y demás que debe asumir un colaborador en su lugar de trabajo, pero adicional a ellas, se adquieren otras.

Son las responsabilidades adicionales al ejercicio usual de las atribuciones en un puesto determinado, ello en relación, a su entorno laboral. Comprende trabajos tales como: “supervisión de personal, materia, herramientas o equipo, dinero, documentos, relaciones internas y externas, así como información confidencial que tenga bajo su cargo” (Chiavenato, 2018, pág. 196).

Aunado a los requisitos intelectuales y físicos, el ocupante de un puesto, adquiere responsabilidades adicionales que permiten la realización de forma eficiente y efectiva de su rol en la empresa, ello refiere a responsabilidades tales como, documentos, equipo

tecnológico, personal o cualquier otro insumo que sea necesario para realizar sus labores en el puesto.

Condiciones de Trabajo. Es el ambiente en el que está un puesto laboral, es todo lo que rodea a ese lugar de trabajo. Es decir, es el contexto en el cual se desarrollará las tareas, funciones, obligaciones, propias de un puesto de trabajo. Son las circunstancias en las cuales se desarrollan las labores propias al puesto. Lleva inmerso el grado de adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Comprende los siguientes factores: “ambiente de trabajo y riesgos de trabajo” (Chiavenato, 2018, pág. 197).

Al hacer referencia a las condiciones de trabajo, se consideran el ambiente de trabajo, es decir el clima laboral que se tenga en el entorno donde se ejerce las obligaciones o funciones asignadas a un puesto determinado, así mismo contempla los riesgos que puedan existir en el trabajo, los cuales dependerán del lugar en donde desempeñe su cargo.

Trascendencia del Análisis de Puestos. El alcance del análisis de puestos, lleva implícito determinar todas las actividades que realiza un ocupante en su puesto de trabajo, así mismo, se examinan los requisitos que debe poseer un colaborador para ser considerado como personal idóneo para ostentar un puesto laboral dentro de la institución.

La información que se obtiene del análisis de puestos, prescribe la mayor parte de las actividades de administración de capital humano, dado que, varias áreas de la organización dependen de ella, de allí su importancia (Werther W., Davis K. y Guzmán

M, 2019, pág. 72).

En cuanto al análisis de puestos, es relevante dado que la indagación sobre los puestos de trabajos permite evaluar si los requisitos que tienen, son adecuados a las tareas asignadas a los puestos sujetos de análisis, es por ello, que es necesario realizar una observación objetivo.

En tal sentido, se evidencia la trascendencia del análisis de puestos, al momento de iniciar con la selección de un potencial colaborador para cubrir un puesto laboral disponible, los expertos de la administración de capital humano, deben conocer los requisitos de cada puesto laboral, los que deben ser específicos, ello permite reclutar colaboradores con los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios para ostentar un puesto dentro de una organización (Werther W., Davis K. y Guzmán M, 2019, pág. 72).

El tener objetividad cuando se examina un puesto laboral, determina el ser asertivo, al momento de elegir a un colaborador competente, hábil y adecuado para llenar el puesto que se desea cubrir dentro de la empresa. Todo ello, permitirá contar con talento humano con un alto perfil profesional, que propicie un clima laboral saludable y que los colaboradores deseen ser parte de la empresa, dado que se sientan satisfechos con sus puestos de trabajo.

Recopilación de Información para el Análisis de Puestos. Para realizar esta etapa es necesario realizar una comunicación efectiva con los colaboradores de la empresa, para que sean accesibles al momento de realizar la recopilación de información, así mismo el analista de puestos debe contar con información necesaria sobre los puestos laborales. Cuando los colaboradores y el analista de puestos tenga información necesaria, es el momento de: identificar los puestos que es necesario analizar, desarrollar un cuestionario

para hacerlo y obtener información del análisis del puesto (Werther W., Davis K. y Guzmán M, 2019, pág. 73).

Al realizar la recolección de antecedentes en torno a un puesto para su posterior análisis, es preciso contar con una comunicación asertiva, para lograr el objetivo deseado, es decir, que los colaboradores brinden los datos referentes a sus responsabilidades, las tareas que realizan, a quién rinden informe, si tienen algún subalterno, es decir, todo lo lleva inmerso el puesto del que se está requiriendo información.

Identificación del Puesto. Para realizar una identificación oportuna de un puesto laboral dentro de una empresa, es necesario auxiliarse de elementos que tiene la empresa, una excelente opción lo constituyen los organigramas, dado que, a través de ellos, muestra de forma gráfica los diferentes puestos que existen en la empresa, mostrando las áreas y sub áreas que pertenecen a la institución, así como los niveles jerárquicos y puestos con los que cuentan.

Antes de obtener la información sobre un puesto, los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que están presentes en la organización. Para ello, puede apoyarse con los listados de la nómina de colaboradores, de los organigramas de la empresa o de las conversaciones con los colaboradores y supervisores de las diversas áreas de la institución (Werther W., Davis K. y Guzmán M, 2019, pág. 73).

Desarrollo del Cuestionario de Análisis de Puestos. Para la recolección adecuada de información sobre un puesto que será sujeto a análisis, los especialistas, utilizan cuestionarios, los cuales llevan inmersas preguntas que darán respuesta a cuáles son los deberes, obligaciones, destrezas, niveles de desempeño, entre otros, que deben poseer los

colaboradores en cada puesto de trabajo. De esta forma, se colecta información de calidad y se recolectan insumos para realizar un análisis objetivo de un puesto.

En cuanto a este aspecto, los analistas desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener información adecuada y equilibrada sobre su objeto de estudio. Por medio de, un programa de análisis de puestos se indican las exigencias, asignaciones, competencias y niveles de desempeño del puesto que se desea investigar. “Es importante utilizar cuestionarios idénticos para puestos similares” (Werther W., Davis K. y Guzmán M, 2019, pág. 73). (Ver anexo 2).

Obtener Información del Analista de Puestos. La labor del analista de puestos, determina los aspectos que deben tomarse en consideración en un puesto laboral, es por ello que es importante que se seleccione un método eficaz para recabar tal información y poder realizar un trabajo objetivo. Existen varias formas para obtener información, que debe recabar el formulario de análisis de puestos. El analista debe evaluar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos la fidelidad de la información recabada, para seleccionar la que más asertiva para realizar de forma eficiente su labor (Werther W., Davis K. y Guzmán M, 2019, pág. 77).

Tras recolectar información a través de la identificación de puestos y el desarrollo del cuestionario, el especialista, cuenta con elementos suficientes para determinar las ventajas y desventajas que se encontraron en los puestos analizados e indicar cuales deben ser los elementos que deben tener los puestos para que cumplan la función para la cual fueron creados dentro de la empresa.

Descripción de Puestos

Al realizar la descripción de puestos, se realiza una imagen de lo que debe tener un puesto, es decir, se indica de forma escrita, cada detalle de lo que se debe hacer para cumplir a cabalidad las responsabilidades, obligaciones, tareas, funciones en un puesto determinado.

La descripción de puestos es un manuscrito que recoge la información recabada a través del análisis de puestos, poniendo en evidencia el contenido del puesto, así como, las responsabilidades y deberes propios del puesto. Tanto el análisis como la descripción de puestos, se consigue ubicar el puesto en la empresa, describe su objetivo, funciones principales y tareas necesarias para que el colaborador desempeñe en el puesto de trabajo de forma eficiente (Ibáñez, 2023, pág. 13).

Para realizar una descripción de puestos, se debe realizar el análisis de puestos, recolectando información para tener claridad en cuanto a las tareas, obligaciones, responsabilidades, destrezas y habilidades que debe poseer cada colaborador en su puesto de trabajo. En la descripción de puestos se aglutina toda la información referente a un puesto, que se ha obtenido del análisis de un puesto.

Este paso lleva inmerso analizar puestos de la empresa y confeccionar sus descriptivos, se debe incluir competencias a puestos y la valoración de cada posición, ello “permite determinar la adecuada dupla persona-puesto” (Alles M. , 2018, pág. 10).

El detallar cada habilidad, destreza, competencia que debe poseer un colaborador para ocupar un puesto laboral, se hace necesario, para que se tenga en cada puesto a la persona idónea para cumplir con todo lo que implica estar en ese puesto de trabajo en particular, ello para que, en cada puesto laboral, se cuente con el personal adecuado y capacitado para ejercer todas las funciones y responsabilidades que emanan de tal puesto.

Es relevante indicar que la descripción de puestos, debe ser detallada y revisadas con frecuencia para que refleje cambios y modificaciones que se introduzcan en cada puesto laboral, ello según las necesidades de la empresa. El contenido varía según el crecimiento y evolución de cada empresa y con ello, de cada puesto de trabajo, según la transformación institucional. La descripción de puestos, usualmente es colocada en fichas para su mejor ubicación.

Usualmente, los datos que contienen las fichas de descripción de puestos de trabajos son:

Identificación del puesto de trabajo, finalidad o misión, área, dependencia jerárquica directa, relaciones internas y externas, responsabilidad, lugar de trabajo, tareas y responsabilidades, supervisión y control, equipamiento, riesgo, condiciones ambientales, sistema retributivo, dedicación, catalogación profesional, evolución profesional y criterios de evaluación (Ibáñez, 2023, págs. 13, 14).

Las fichas de descripción de puestos contienen información explícita, sobre todos los aspectos que deben contemplarse en un lugar de trabajo, por ello, identifica desde la finalidad del puesto hasta las competencias físicas, intelectuales, de personalidad que debe poseer el colaborador en su puesto de trabajo.

La descripción de puestos lleva inmersa las características básicas de los puestos que componen cada unidad administrativa en la empresa, por tal motivo, debe incluir la siguiente información:

- Tipificación del puesto laboral, para que la persona que ocupará el cargo, tenga una visión clara sobre lo que conlleva el puesto.

- Niveles de mando, que es donde se especifica la línea de mando y los puestos que están subordinados, por ello, se establece quien tiene la facultad de tomar decisiones

- Tareas habituales y precisas, se definen a detalle las labores que se deben efectuar cada

colaborador en su puesto.

- Compromisos y obligaciones que demanda un cargo laboral, deben ser indicados para que no se genere duda respecto a ello.

- Canales de comunicación con los departamentos que conforman la empresa, así como la relación que debe mantenerse con otros puestos dentro de la empresa, son aspectos que deben ser claros y por ello debe incluirse.

- Explicaciones precisas del puesto, en relación al nivel de conocimiento que debe poseer una persona para ostentar a un cargo, la experiencia requerida, la personalidad deseada para cumplir con ese puesto en particular. (Franklyn, 2022, pág. 187). (ver anexo 3).

La descripción de puestos, contempla de forma detallada todos los elementos que conforman un puesto, indicando responsabilidades, condiciones laborales, su ubicación jerárquica dentro del organigrama institucional y otros elementos que permiten que el colaborador, comprenda todos los aspectos que deben ser cubiertos para desempeñar de forma efectiva su labor.

Importancia de la Descripción de Puestos

La descripción de puestos, es una fuente de información general para toda la planeación y gestión de los recursos humanos. Es indispensable para la selección, la capacitación, delegación de responsabilidades y obligaciones en el entorno laboral, los incentivos y la administración salarial. De estos elementos deviene su importancia.

La importancia de la descripción de puestos laborales en el ámbito de los recursos humanos, es categórico para el correcto funcionamiento de una empresa. Dado que, permiten a las organizaciones, identificar y definir de manera precisa las responsabilidades, tareas y habilidades necesarias para cada puesto de trabajo, lo que ayuda a garantizar que los colaboradores estén

preparados y capacitados para ejercer sus funciones de manera eficiente y efectiva (Alcaraz, 2023, pág. 1).

Las empresas, para su adecuado funcionamiento, deben contar con los manuales administrativos que les permitan evidenciar ya sea de forma escrita en documentos físicos o digitales, todos los aspectos relevantes, para que los colaboradores de la organización tengan claridad de los diversos procesos que se realizan en la institución. En este sentido, el descriptor de puestos le permite al empleador a seleccionar de forma adecuada a su personal, así como, capacitarlo para que sea efectivo y eficiente en su desenvolvimiento en el puesto de trabajo para el cual está contratado.

Modelos de Descripción de Puestos

Para llevar a cabo la descripción de puestos, pueden considerarse los modelos de descripción de puestos con enfoque en los procesos y el modelo con enfoque en las competencias.

Modelo de Descripción con Enfoque de Procesos

El modelo de descripción con enfoque de procesos, indica que se centra en los procesos o pasos que debe realizar un colaborador en su puesto de trabajo, es por ello que, enfatiza este modelo en las diversas etapas que se deben cumplir para realizar tareas o asignaciones estipuladas en los diferentes puestos laborales.

Un resultado que se desea alcanzar, se consigue con mayor eficiencia cuando las actividades a realizar y los recursos necesarios se gestionan como un grupo de fases continuas. Este enfoque postula que sí se desea “obtener un resultado al menor coste posible, es preciso gestionar las actividades y recursos que se necesitan como un proceso” (Torres, 2021, pág. 2).

El enfoque en proceso en cuando a la descripción de puestos, hace referencia a el grupo o

conjunto de operaciones que deben ser desempeñadas para cumplir con las obligaciones, responsabilidades, tareas asignadas a un puesto de trabajo. En este modelo el seguir los procesos es lo más significativo.

Al adaptar este tipo de enfoque, se debe crear un mapa de procesos, en donde debe evidenciarse aspectos tales como: procesos operativos, estratégicos, de apoyo y gestión. Y para realizar la caracterización de procesos puede apoyarse en una ficha de caracterización de procesos. En la caracterización se especifican aspectos tales como: precisar el objeto del proceso, explicar como iniciar y termina el proceso, señalar al colaborador responsable del proceso, estipular los observaciones y registros que deben existir en el proceso, así mismo, definir los indicadores de procesos e identificar los posibles riesgos que pudieran presentarse durante todo el proceso (Torres, 2021, pág. 8). (Ver anexo 4).

El modelo de descripción de puestos con enfoque en procesos, permite realizar una precisión del inicio y fin de un proceso, su objetivo, la forma en que se lleva control y registro del proceso, así como define el colaborador responsable de todos estos aspectos, aquí el cumplimiento de los procesos es el centro del modelo.

Al aplicar el enfoque basado en procesos, en la descripción del puesto debe dejarse claro: “el puesto de trabajo que se está definiendo, el proceso o procesos que el puesto debe ejecutar y las competencias que debe poseer el colaborador que desarrolle el puesto de trabajo” (Torres, 2021, pág. 4).

Dado que es un modelo para descripción de puestos, es relevante definir el puesto de trabajo que se está describiendo, los procesos que debe realizar en su puesto, así como las habilidades y aptitudes que debe tener el colaborador para llevar con eficiencia los procesos requeridos en su puesto de trabajo.

Modelo de Descripción con Enfoque en Competencias

El modelo de descripción de puestos con enfoque en competencias, implica que el mismo se centra en las competencias que debe poseer un colaborador para ostentar un puesto laboral, es decir, en este modelo contempla las habilidades que debe poseer cada persona al momento de ocupar un cargo.

Las descripciones de puestos por competencias, son ideales en un entorno empresarial que cambia rápidamente dado que, la base de este enfoque es la creación de un perfil de puesto, que toma en cuenta no solo las funciones, sino también las competencias necesarias para ejercer de forma efectiva el trabajo designado y adaptarse a los desafíos del puesto para el éxito de la organización (Mondragón, 2023, pág. 27).

El modelo de descripción de puestos con enfoque en competencias, centra su atención en definir las habilidades, las aptitudes, necesarias para cumplir con el rol asignado en un puesto de trabajo. Este enfoque permite al momento de la descripción definir el perfil profesional que debe poseer el colaborador que llenará el puesto de trabajo que se describe.

Este modelo destaca las capacidades de cada persona, con el objetivo de mejorar su desempeño y alinearlo al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Busca alinear las necesidades de las personas con la estrategia, objetivos, visión, misión y valores apoyándose en las competencias de los trabajadores para un desempeño superior. “Esta herramienta apoya los cambios en las empresas, aumenta la satisfacción y compromiso de los trabajadores generando ventajas competitivas” (Mondragón, 2023, pág. 19).

Las empresas establecen para su funcionamiento y crecimiento, objetivos, estrategias, propósitos, visión, misión y todos los aspectos que le permitan dejar en claro que desea lograr y como desea que lo perciban en el segmento comercial en que se desarrolla, pero para lograr

cumplir con todo lo que se ha propuesto, requiere de un talento humano comprometido, que tenga aptitudes, actitudes, habilidades, entre otras, que permitan alcanzar todo lo trazado, es por ello que describir los puestos con un enfoque de las competencias requeridas en cada puesto, es relevante para cualquier organización.

Definición de Competencias. Las competencias son las capacidades profesionales y personales que debe poseer un colaborador para cumplir con sus asignaciones en un puesto de trabajo.

Se le considera como competencia, al “conjunto integrado de destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad y motivaciones propios de una persona y que le predisponen para desempeñar con éxito un puesto de trabajo concreto” (López, S. y Ruiz, E, 2021, pág. 12).

Clasificación de las Competencias. Las competencias pueden ser clasificadas en: genéricas, específicas y transversales.

Competencias Genéricas. Ejemplos de este tipo de competencias pueden ser, el aprendizaje, el trabajo en equipo o la flexibilidad que un individuo tenga en la realización de sus tareas en un puesto laboral dentro de una empresa.

Ellas refieren, a las competencias que son “compartidas por diversos profesionales y en diferentes puestos de trabajo. También son denominadas clave o core” (López, S. y Ruiz, E, 2021, pág. 12).

Competencias Específicas del Puesto de Trabajo. En cuanto a las competencias específicas del puesto de trabajo, se debe comprender que son las concretas para desempeñarse con eficiencia sus funciones en el lugar laboral, ejemplo de ello, es la labor

de una secretaria recepcionista, el matiz que tiene su trabajo está definido según el tipo de empresa en donde labore; si trabaja en una empresa de seguros de vida o si trabaja en un hospital, sus funciones se ven definidas por el tipo de institución a la cual pertenezca, aunque el cargo sea el mismo.

Este tipo de competencias, son las que son exigidas a cada colaborador en un lugar específico de labores. Las mismas van en función del tipo de empresa al que se está integrando (López, S. y Ruiz, E, 2021, pág. 12).

Competencias transversales. Dado que, dentro de la organización de la empresa, se encuentra distribuida en departamentos y sub departamentos, cada segmento empresarial debe cumplir capacidades acordes a su ubicación, es decir, el departamento de venta debe compartir la habilidad de comunicar de forma efectiva al cliente, los servicios que la empresa ofrece; de esa cuenta, las competencias transversales, son necesarias para proyectar una empresa y ser competitivos en el mercado comercial en donde se desarrollen sus actividades.

Esta modalidad de competencias, son las que se son afines a un grupo de colaboradores dentro de la empresa. En relación a los mandos existentes dentro de una organización, ellos tienen en común la competencia de liderazgo, dado que es indispensable para cumplir con su labores y las personas de atención al cliente, comparten la habilidad de comunicación de forma efectiva con quienes deben brindar la atención solicitada (López, S. y Ruiz, E, 2021, pág. 12).

Métodos para la Descripción y Análisis de Puestos

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos usualmente son:

Método de Observación Directa

El método de observación directa implica que un analista de puestos designado por el departamento de recursos humanos, realice un examen o reflexión sobre un puesto de trabajo, para ello, es necesario que el especialista, vea a el colaborador desempeñando sus funciones, cumpliendo con su rol y de ello poder tomar nota, las cuales le servirán en el siguiente proceso.

La observación por un tiempo prudencial de las tareas que realizan los colaboradores titulares de los puestos en el ejercicio de sus funciones, llevando nota de las situaciones claves de este, se la aplicación del método de observación directa (Ibáñez, 2023, pág. 11).

Para la realización de una descripción y análisis de puestos, se puede utilizar la observación directa, ello implica realizar una indagación sobre las labores que realiza un colaborador en su puesto de trabajo, tomando nota de los aspectos relevantes.

Método de Cuestionario

Este procedimiento permite trasladar una serie de preguntas al titular del puesto sobre lo que es el puesto de trabajo y particularidades del mismo.

El método de cuestionario, consiste en solicitar al titular del puesto o jefe inmediato que complete una serie de preguntas en donde detalle el contenido y características del puesto (Ibáñez, 2023, pág. 12).

Método de la Entrevista

El uso de la entrevista, es un método utilizado para obtener respuestas de los colaboradores que están ejerciendo labores en un puesto de trabajo, con la finalidad que indique las obligaciones, responsabilidades y labores propias a su trabajo.

Al utilizar el método de la entrevista, es necesario realizar preguntas directas a los

colaboradores titulares de los puestos de trabajo, de las funciones que desempeñan, las tareas y responsabilidades propias de su puesto laboral (Ibáñez, 2023, pág. 12).

Métodos Mixtos

El utilizar el cuestionario y entrevista para describir y analizar puestos, es una práctica utilizada con regularidad, dado que se desea obtener datos precisos del puesto y para ellos es oportuno conocer los datos que dará tanto el colaborador que ocupa el puesto de trabajo, como el de quien lo supervisa, es por ello que se utiliza con frecuencia los métodos mixtos.

Los métodos mixtos, refieren a la combinación de dos o más métodos de análisis. El método mixto implementado con mayor frecuencia son:

Cuestionario y entrevista al colaborador que ostenta un puesto, cuestionario con el que ocupa el puesto y entrevista con el supervisor, cuestionario y entrevista con el supervisor, la observación directa con el colaborador que ocupa el puesto y entrevista con el supervisor, cuestionario y observación directa con el ocupante de un lugar de trabajo y cuestionario con el superior y observación directa con el colaborador que está en el puesto laboral (Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, pág. 47).

Objetivos de la Descripción y Análisis de Puestos

Al realizar una descripción y análisis de puestos, lleva implícito algunos objetivos, entre ellos:

- Analizar y describir la estructura de la empresa, reflejando las relaciones que existen entre los puestos de trabajo.
- Es el punto de partida para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Permite la valoración de cada puesto de trabajo.

- Permite establecer una estructura de política salarial.
- A través de la descripción y análisis de puestos, se presentan las bases para crear planes de carrera y formación del personal.
- Es utilizado para establecer medidas de prevención de riesgo laboral para los diferentes puestos de trabajo que existan en una organización (Ibáñez, 2023, págs. 13, 14).

La finalidad de la descripción y análisis de puestos, es el inicio del proceso de reclutar y seleccionar nuevo talento humano para la empresa, así mismo, apreciar y valorar cada puesto, definir la política salarial, establece planes de carrera profesional, es fin, permite que la empresa, valore a sus colaboradores, estableciendo las habilidades y rasgos de personalidad necesarios para cada puesto.

Etapas del Diseño de Puestos

Para el diseño de puestos, se identifican tres etapas, siendo ellas: identificación del puesto, resumen del puesto y relaciones del puesto.

Identificación del Puesto

La identificación del puesto, permite recabar información pertinente para ubicar o colocar el cargo dentro de la estructura organizacional, dado que se tipifica, el título del cargo, el nivel del puesto, la línea jerárquica en donde se ubica, entre otros aspectos relevantes para cumplir con este aspecto.

En esta etapa, se reúnen diversos tipos de información, dado que es aquí donde se especifica el título que tendrá el cargo, así como, definir el estatus, grado o nivel del puesto de acuerdo con la descripción. Se incluye también, el título del cargo del supervisor inmediato y constituye parte de la identificación, así como el salario o escala de pago que le corresponda. Finalmente se debe

especificar el nombre del ocupante del cargo, la dependencia a la cual pertenece y la fecha en que fue realizado el análisis (Guerrero, G. y Quinayas A, 2020, pág. 34).

Resumen del Puesto

Al realizar el resumen del puesto, se especifica con claridad, todo lo que se espera que debe hacer el colaborador en el puesto, así como cuales son los procesos que debe efectuar y sobre los que tiene responsabilidad y cuáles son los resultados que se esperan de las tareas, responsabilidades asignadas. También están definidas las competencias que debe tener el colaborador que llenará el cargo.

Este aspecto se detalla de forma amplia la naturaleza del puesto, menciona claramente las funciones y actividades que deben ser llevadas a cabo, así como las responsabilidades asignadas, para no incurrir en flexibilidades que se presten para interpretar erróneamente alguna posibilidad abierta. Esta descripción debe ser muy específica para que así sea posible identificar fácilmente el tipo de personas que se deben contratar para desempeñarse en el puesto, el tipo de capacitación adecuado y la forma de evaluar a quien se desempeñe en él. A partir de esta etapa se puede definir claramente la misión del cargo, que debe incluir qué se hace, sobre qué procesos actúa y cuáles son los resultados esperados (Guerrero, G. y Quinayas A, 2020, pág. 34).

Relaciones del Puesto

Al referir las relaciones del puesto, indica que en esta etapa se indica con precisión las relaciones interpersonales que deberá tener el colaborador en su desempeño del cargo que le es asignado, las cuales son propias de su puesto laboral.

Las relaciones e interacciones que involucre el desempeño de actividades de quien ocupe el cargo, con personas dentro y fuera de la organización, deben ser especificadas en esta etapa

(Guerrero, G. y Quinayas A, 2020, pág. 34).

Etapas del Análisis de Puestos

Las etapas identificables para realizar un acertado análisis de puestos son tres, siendo ellas la de planeación, preparación y realización y a continuación se definen las mismas.

Se observan tres etapas o fases al momento de realizar el análisis de puestos, siendo ellas: “etapa de planeación, etapa de preparación y etapa de realización” (Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, págs. 47-49).

Etapa de planeación

Al hacer referencia a la etapa de planeación, se indica que en ella se realiza de forma escrita todos los aspectos que se contemplaran para cumplir a cabalidad todas las etapas del análisis de los puestos, en esta etapa se definen tiempos y procedimientos a realizar.

En este espacio se realiza una conformación de todo el trabajo que se realizará para el análisis de puestos. Por ello, esta fase es considerada como de elaboración de manuscrito y de laboratorio. Debe llevar los siguientes pasos: Determinación de los puestos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, las atribuciones, obligaciones tipología, entre otros. También debe incluir la elaboración del organigrama de puestos para ubicarlos, así mismo, es necesario establecer un cronograma de trabajo para especificar por dónde empezará el programa de análisis (Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, pág. 46).

En la etapa de planeación, se define la ruta a seguir para realizar el análisis de puestos en una empresa, se establecen los puestos sujetos a el análisis y descripción, así como graficar a través de un organigrama institucional, los puestos. Para que sea ordenada la realización del análisis es necesario definir tiempos en que se realizaran las acciones y esto es por medio de un

organigrama de trabajo.

La elección de un método de análisis, es precisa, así como seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos: a) Criterio de la universalidad y b) Criterio de la diversidad o discriminación. El dimensionar los factores de especificación, es decir, fijar la extensión de variación de cada aspecto dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. “El factor de análisis de educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, puede tener como límite inferior la alfabetización y como límite superior la educación primaria completa” (Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, pág. 47).

Otros aspectos que se toman en consideración al momento de la planeación, es definir los métodos de análisis, los criterios de análisis, los factores de especificaciones de los puestos a analizar, es decir establecer parámetros necesarios para ocupar el puesto en cuestión.

Etapa de preparación

La etapa de preparación, permite al analista disponer de los insumos que necesitará para realizar su trabajo, para ello debe recibir una inducción, para tener claridad en lo que se espera que realice, así mismo hace una recolección de información general sobre los puestos de trabajo sobre los que realizará análisis.

En esta etapa se requiere de analistas con experiencia y una inducción adecuada sobre la labor que realizarán, con la finalidad de que preparen de forma acertada los esquemas y los materiales de trabajo a utilizar, siendo ellos: preparación de insumos a utilizar, adiestramiento a quienes estarán involucrados en esta etapa, preparación del ambiente de trabajo, realización de investigación de datos previos del puesto en el que se va a trabajar. Esta etapa puede ser

realizada paralelamente con la etapa de planeación (Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, pág. 48).

Etapa de realización

En la etapa de realización se ejecutan acciones concretas para proceder a la redacción del análisis del cargo o cargos que haya observado y recabado información, al tener el documento redactado, debe presentarlo a su superior para su aprobación.

En esta fase es en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis de los puestos. Aquí se observan los datos obtenidos según los métodos aplicados, se realiza una redacción provisional del análisis del cargo, se elabora la presentación de lo redactado al jefe o supervisor asignado, se digita la redacción final del puesto y se presenta para su aprobación (Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, pág. 49).

Etapas de la Descripción de Puestos

En cuanto a la descripción de puestos, cuenta con fases o momentos, identificando los siguientes: caracterización del puesto, estudio del puesto, clarificación de las tareas relevantes del puesto, confirmación de la información, descripción del puesto propiamente dicho y por último el mantenimiento y actualización del puesto.

Para la descripción de puestos son indispensables las siguientes etapas: “identificación del puesto, análisis del puesto, “relevantamiento a través de la metodología seleccionada, confirmación de la información obtenida, descripción del puesto y mantenimiento y actualización del puesto” (Mondragón, 2023, págs. 25, 26).

Identificación del Puesto

La identificación de puestos indica que se tipifica o individualiza un puesto, según su rango

o jerarquía, se establece las competencias que debe llenar una ocupante en un lugar de trabajo determinado, es por ello, que debe realizarse de forma objetiva.

En la identificación del puesto, es importante presentar la categoría de cada puesto según el nivel jerárquico de la empresa, la destrezas y habilidades requerida, los resultados de la gestión que se espera del colaborador que ostente el cargo o por los recursos humanos que deberá manejar (Mondragón, 2023, pág. 26).

Al identificar un puesto de trabajo, durante la descripción de puestos, es indispensable colocarlos según el nivel jerárquico en que se encuentran en la empresa, los adiestramientos necesarios, así como el manejo de recursos humanos que tiene bajo su cargo.

Análisis del Puesto

El análisis de puestos es un proceso de investigación que realiza un analista, en torno a un cargo laboral de una empresa, así mismo, indaga sobre las competencias y rasgos de personalidad que debe poseer el colaborador que llenará u ocupará tal cargo.

“Esta etapa previa implica un proceso de recopilación de información sobre qué es el puesto, las tareas, los requisitos específicos y el tipo de personas necesarias para desempeñarlo” (Mondragón, 2023, pág. 26).

Relevantamiento a través de la Metodología

Al realizar el Relevantamiento de un puesto auxiliándose de los métodos seleccionados para tal fin, permite organizar y tener claridad sobre las asignaciones más importantes, así como, las condiciones para un buen desempeño.

“En esta etapa se utiliza la observación directa, la entrevista con formularios, los cuestionarios o una combinación de los métodos. La conveniencia de cada metodología

dependerá de cada caso” (Mondragón, 2023, pág. 26).

Confirmación de la Información Obtenida

En cuanto a la confirmación de la información obtenida a través de los métodos seleccionados, se hace necesaria, para tener certeza de que lo que se está documentando sea lo acertado para una adecuada descripción del puesto.

“Después de la recopilación de información es necesario confirmar el relevamiento” (Mondragón, 2023, pág. 26).

Descripción del Puesto

En esta etapa se realiza un resumen sobre las actividades, responsabilidades, habilidades, rasgos de personalidad, tipo de competencias necesarias, su relación con otros puestos de trabajo, la línea de jerarquía que ocupa dentro de la organización de la empresa, entre otros.

“Las descripciones de puestos brindan información sobre obligaciones, autoridad y relaciones con otros cargos, es decir, todo lo relacionado con la posición y no con las personas que los ocupan” (Mondragón, 2023, pág. 26).

En esta etapa se realiza un resumen sobre las actividades, responsabilidades, habilidades, rasgos de personalidad, tipo de competencias necesarias, su relación con otros puestos de trabajo, la línea de jerarquía que ocupa dentro de la organización de la empresa, entre otros.

Mantenimiento y Actualización

En relación al mantenimiento en el diseño de un puesto, refiere a tener una estrategia de compensar las deficiencias que se vayan dando conforme vaya avanzando y creciendo la empresa, en relación a las competencias del puesto, es decir, que exista un crecimiento y evolución del

cargo según los cambios que se estén dando en la empresa. Es por ello que, la actualización de la descripción de los puestos, se estima periódicamente, pudiendo ser cada año para que los puestos estén siempre actualizados, y acorde a las exigencias de la empresa.

Para asegurar el éxito al momento de realizar el diseño de puestos laboral en una empresa, “es el mantenimiento y la actualización periódica de los mismos, por ejemplo, puede actualizarse una vez al año o dependiendo la necesidad de la empresa” (Mondragón, 2023, pág. 26).

Importancia de los Manuales de Descripción de Puestos en una Organización

Dentro de una organización es necesario contar con herramientas administrativas, que especifiquen los diversos procedimientos, reglamentos, políticas, perfiles, habilidades, competencias, entre otras, que debe poseer cada colaborador en un determinado puesto dentro de una empresa. La herramienta administrativa que permite aglutinar tales aspectos, lo constituye el manual de descripción de puestos.

Así mismo, los manuales descriptores de puestos, permite organizar aspectos tales como, la selección, la formación y la compensación para garantizar su eficacia en toda la empresa. Es esencial que las organizaciones dispongan de una documentación como ésta, para evitar cualquier posible confusión, duplicidad de funciones al momento que ingrese un nuevo colaborador a cualquier equipo dentro de la empresa.

La importancia de los manuales descriptores de puestos, radica en que, son documentos en los cuales se encuentra los aspectos que deben cumplirse y desempeñarse en un trabajo, en el, generalmente se describe las competencias requeridas, las habilidades y la escolaridad y grado profesional que necesita un posible empleado. Así mismo, explicará los obligaciones y compromisos que el puesto requiere. “Una vez que se prepara la descripción del trabajo, puede

servir como base para entrevistar a los candidatos, orientar a un nuevo empleado y, finalmente, evaluar el desempeño laboral. Usar descripciones de trabajo es parte de una buena gestión” (Pérez, 2018, pág. 1).

Dentro de cualquier organización, tener documentos que le permitan orientar a sus colaboradores a realizar sus tareas y procesos de forma correcta, es de utilidad, así mismo, el contar con manuales de descripción de puestos, permite que cada colaborador de la empresa tenga claridad sobre las funciones y atribuciones que debe cumplir en su puesto de trabajo, así mismo, es un referente para la selección de nuevos colaboradores que se necesiten en la empresa, dado que facilitará el proceso de reclutamiento, dado que en el documentos está de forma resumida, todo lo que se necesita que un colaborador posea para poder cubrir un puesto dentro de la institución.

En cuanto a los manuales de descripciones de puestos, sirven como referente para los posibles colaboradores, así mismo, ayuda a maximizar la inversión en la diversas compensación que se les brinde a trabajadores, ello para, retener y motivar al capital humano de la empresa; a la vez, funciona como “base para desarrollar preguntas durante la entrevista, sirve como documentación legal para las empresas y proporciona una base para las revisiones de los colaboradores en cuando a, aumentos salariales, establecimiento de objetivos, vías de crecimiento,” entre otros (Pérez, 2018, pág. 2).

Otro aspecto de importancia de los descriptores de puestos es que permite indicar de forma clara los tipos de competencias que debe cumplir cada colaborador, lo que facilita el momento de la entrevista de reclutamiento de un potencial colaborador, dado que orienta sus interrogantes en relación a las exigencias que requiere el puesto laboral.

También sirve como base para realizar revisiones periódicas en cuanto a mejoras salariales,

promociones o ascensos, capacitaciones y demás aspectos que permitan contar con un clima organizacional saludable.

Características de Personalidad Requeridas para cada uno de los Roles en el Marco del Diseño, Análisis y Descriptores de Puestos

Las personas pueden ser consideradas como uno de los activos más importantes de las organizaciones, dado que son ellas las que dirigen, controlan, operan y hacen funcionar las mismas; es por ello, que los individuos son importantes para el desarrollo, crecimiento y continuidad de las mismas. Es necesario recordar que existe una variabilidad humana, la cual está compuesta por los rasgos de personalidad, los valores, las actitudes, las motivaciones y todo lo que conforma la complejidad del ser humano.

Es importante tomar en consideración que los seres humanos son complejos, y en ellos está presente, lo que se conoce como, “la variabilidad humana, la cual es grande y que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, dado que las diferencias entre aptitudes y patrones de conducta aprendidos son múltiples” (Chiavenato, 2018, pág. 38).

Cada persona es un ser complejo, dado que cuenta con aptitudes, actitudes, motivaciones, formas de conducta diversas, muchas de ellas son innatas y otras son aprendidas según el entorno en el que se desarrollen, pero sin importar su complejidad son de gran valor para las empresas, dado que son ellos los que hacen funcionar las empresas.

En cuanto al diseño, análisis y descriptores de puestos se contemplan rasgos de personalidad que se ajusten a las exigencias de cada puesto y que, a su vez, apoyen al crecimiento empresarial, de allí la importancia de definir las características de personalidad que cada colaborador debe

tener en sus puestos de trabajo.

Desde el punto de vista de Chiavenato, la persona puede ser analizada desde dos aspectos, siendo ellos: como persona y como recurso.

Como persona

Al considerar el análisis de un colaborador empresarial como persona, se debe estimar aspectos diversos de su ser, que en muchos casos son innatos, o en otros aspectos que han sido aprendidos a lo largo de su vida. Los valores, son indispensables para la realización de actividades y tareas diversas en cualquier puesto de trabajo, así mismo, las motivaciones, las aspiraciones, pueden ser utilizadas como estímulo del colaborador para crear un ambiente adecuado de trabajo y que pueda desempeñarse acertadamente en su puesto.

Al analizar a los individuos como personas, se debe destacar que se observan aspectos como: “la personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, y objetivos personales de cada colaborador” (Chiavenato, 2018, pág. 38).

Como recurso

Cuando se visualiza al colaborador como un recurso de la empresa, se debe contemplar aspectos como, las competencias que posea, sean están genéricas, específicas para el puesto de trabajo o transversales. Se observan las destrezas y conocimientos indispensables para cumplir con las asignaciones de los puestos dentro de la empresa.

Al hacer referencia de la persona como recurso, lleva implícito aspecto como: “sus habilidades, capacidades, experiencias, destrezas y conocimientos necesarios para el desempeño de su cargo dentro de la empresa” (Chiavenato, 2018, pág. 38).

La personalidad del colaborador y su rol en el puesto de trabajo dentro de la organización

Las organizaciones cuentan con un recurso de gran valor, este lo constituye su recurso humano, pero contar con colaboradores con una personalidad establecida, son buscados para que pueda desempeñar su labor de forma adecuada en la empresa.

Cada persona cuenta con rasgos de personalidad, determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (innatos o genotípicos), es una característica notable del individuo capaz de diferenciarlo de los demás. Es a través de tales rasgos que se evidencia el equilibrio emocional, el manejo de las frustraciones, los intereses, motivaciones, empatía entre otros (Chiavenato, 2018, pág. 159).

Los rasgos de personalidad deseados en un colaborador para desempeñar un cargo dentro de una empresa, pueden ser agrupados en lo que constituye la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional, es necesaria en la integración de equipos de trabajo exitosos, así como, en el logro de objetivos empresariales y de un crecimiento profesional dentro de la institución.

Para que una empresa alcance los objetivos organizacionales propuestos, es indispensable la integración de un equipo de trabajo con individuos que tengan inteligencia emocional, dado que ello permitirá, el trabajo armonioso, un clima organizacional sano, así como el crecimiento profesional de cada colaborador dentro de la empresa.

La inteligencia emocional es la habilidad de ser consciente y respetar los sentimientos y utilizarlos de forma efectiva para la realización de las actividades cotidianas, el regir el carácter, el observar los sucesos de la vida de forma positiva y tener empatía con los sentimientos de las personas. Estos rasgos de personalidad son indispensables al momento de seleccionar personas que tengan que convivir o trabajar en equipo dentro de una empresa (Chiavenato, 2018, pág.

158).

Dentro de toda organización es menester que cada colaborador tenga la pericia de manejar sus sentimientos, temperamento, que sea empático, que aliente a sus compañeros para poder realizar un trabajo exitoso y que prevalezca la armonía al momento de trabajar en equipo para alcanzar los objetivos, propósitos y metas propuestos dentro de la organización.

Características de personalidad requeridas para desempeñar roles en el puesto de trabajo

Características deseadas de personalidad para desempeñar un rol en un puesto laboral, pueden ser, contar con liderazgo, inteligencia emocional, empoderamiento, visión de futuro, honestidad, orientado a la acción, entre otras.

Las características de la personalidad: “describen el comportamiento de la persona en diferentes escenarios, la capacidad de adaptación, y tolerancia de ellos” (Guerrero, G. y Quinayas A, 2020, pág. 28).

La personalidad es la que determina la forma de pensar y actuar en determinadas situaciones, de ello, la importancia de establecer características de personalidad que pueden poseer los colaboradores de la empresa para desarrollar sus puestos laborales.

El liderazgo, la inteligencia emocional, el trabajo en equipo, la dedicación, la flexibilidad, la empatía, la capacidad de adaptarse al entorno laboral que se le presente, la tolerancia, son rasgos de personalidad necesarios para cualquier puesto de trabajo; ello por la necesidad de contar con ambientes y clima laboral sano. Lo que permitirá que existan relaciones interpersonales saludables y de colaboración entre todos los trabajadores de la empresa.

Habilidades necesarias para cada rol en el diseño, análisis y elaboración de descriptores de puestos

Las destrezas que debe poseer cada persona para desempeñar de forma óptima su rol dentro de una organización es necesario cuando se realiza el diseño de un puesto, así como el análisis y la elaboración de descriptores de puestos, ello permitirá que se seleccione para cada puesto de trabajo a la persona adecuada.

Las habilidades son definidas como la “forma de relacionarse con las cosas, es una capacidad que conduce a la persona a resolver ciertos eventos que el ambiente le plantea. Las habilidades se acoplan a los conocimientos de la persona para ejecutarlas” (Ferro, 2020, pág. 21).

Los hábitos y comportamientos necesarios para tener una efectiva interacción con las personas que les rodean, son conocidos como habilidades. Son necesarias para establecer niveles de comunicación adecuados, enviar o recibir mensajes. Es por ello que, son tomadas en consideración al momento de realizar descriptores de puestos en una empresa.

Las habilidades son las habilidades alcanzadas para realizar determinada actividad o tarea propia de un puesto. Florecen con el conocimiento que se adquiere y el aprendizaje continuo, los cuales puede ser evidenciados a través del desenvolvimiento y rendimiento de las tareas y funciones asignadas. Así mismo, es la destreza específica necesaria para la realización de sus tareas, funciones, obligaciones y responsabilidades del puesto laboral que esté desempeñando un colaborador. (Chiavenato, 2018, pág. 157).

En cuanto a las habilidades para desempeñar un trabajo, son adquiridas a través del aprendizaje y van en crecimiento según la práctica. Las habilidades van más allá, de los conocimientos adquiridos en la academia, también las personas cuentan con habilidades socioemocionales que les permiten tener una interrelación apropiada en su lugar de trabajo.

Modalidades de habilidades laborales

En el actual siglo XXI, las empresas buscan contar con elementos o un capital humano, que les permita alcanzar sus objetivos y metas para poder crecer empresarialmente, es por ello, que no sólo requieren que tengan requisitos tradicionales, es decir, que cuenten con un título profesional, sino que sean colaboradores que se adapten a los cambios, que estén con la disposición de aprender e innovar sus conocimientos, a través de capacitaciones. En este sentido es al realizar un diseño, análisis y elaboración de descriptores de puestos se toman en consideración habilidades tales como: habilidades cognitivas, habilidades socioemocionales y habilidades técnicas.

Habilidades cognitivas. Las habilidades o destrezas cognitivas, son las que van en torno al conocimiento que posee un ocupante de un puesto laboral, implica su capacidad de retención de conceptos y aspectos que debe desempeñar, así mismo, sus conocimientos académicos, los que le permitirán realizar de forma acertada sus labores dentro de su lugar de trabajo.

Esta modalidad de habilidades se encuentra “la memoria, el pensamiento flexible, también incluye en este grupo las habilidades académicas, conocimientos fácticos, conceptos, procedimientos y estrategias relacionadas con la matemática, lectura y otro tipo de ciencias” (Issa, 2022, pág. 2).

Este tipo de habilidades son las adquiridas durante la vida académica, es decir, son las adquiridas en las aulas de los establecimientos educativos, y que son de gran valor para la ejecución de las tareas en los puestos de trabajo.

Habilidades Socioemocionales o Blandas. Al referir a las habilidades sociales y emocionales que debe poseer un ocupante en un puesto laboral, implica que son las destrezas que posee cada individuo para reaccionar ante alguna situación que se presente dentro de la empresa. Estas son importantes contemplarlas al realizar una la descripción de un puesto.

Estas habilidades están vinculadas a las cualidades, aptitudes, creencias personales, rasgos de personalidad y comportamiento propios de un trabajo. Son conocidas también como habilidades interpersonales. Ellas permiten la relación con las demás personas, la cuales son: “la comunicación, la negociación, la capacidad de resolución de problemas, el pensamiento crítico, la empatía, el liderazgo para la coordinación del trabajo en equipo, el trabajo en equipo, la capacidad de la adaptación al cambio y la confianza” (Issa, 2022, pág. 3).

Estas habilidades son importantes establecerlas en la descripción de puestos, dado que se debe seleccionar colaboradores que tengan la capacidad de trabajar en equipo, de ser empáticos, que puedan comunicarse con los demás, para asegurar un ambiente armonioso en la empresa.

Habilidades Técnicas. En cuanto a las habilidades técnicas, son las capacidades que deben de especificarse en el descriptor de puestos, pues de ello depende el buen desempeño de la persona en su cargo laboral, es allí en donde se define el nivel de educación o profesionalismo que debe tener el colaborador que ocupará determinado puesto, así mismo, indica las competencias técnicas que debe poseer, el ocupante, esto con la finalidad de ser eficiente y eficaz en su rol como colaborador de una empresa. Son las destrezas laborales específicas aplicadas al puesto laboral que desempeña. Su

definición, alude a las características de un colaborador u ocupación, el perfil de competencias exigido para un puesto laboral, y las tareas desempeñadas como parte de este en el mismo (Issa, 2022, pág. 4).

Las habilidades del colaborador para el desempeño de los roles en la organización

Para que se realice un desempeño eficiente por parte de cada colaborador en sus puestos dentro de la empresa, se hace necesario que tenga habilidades cognitivas, habilidades socioemocionales y habilidades técnicas, sin dejar de lado, las habilidades tecnológicas que, en el presente siglo, son necesarias para desempeñar de forma acertada sus obligaciones y responsabilidades en la organización.

Para que los colaboradores desempeñen de forma adecuada sus roles dentro de la empresa, se hace necesario que, las habilidades requeridas en cada puesto, sean especificadas, dado que las habilidades van acordes con el desarrollo del trabajo que debe realizar el ocupante en su puesto o lugar laboral.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis

Según el objetivo específico que indica, examinar los diferentes aportes teóricos relacionados con la elaboración de manuales de descripción de puestos en las organizaciones, por medio del estudio documental y la revisión de fuentes bibliográficas para brindar un marco referencial del tema de investigación. Los resultados que, al comparar con la abstracción realizada, se evidencia que los manuales descriptores de puestos, son parte de los manuales administrativos que debe poseer cada empresa, en ellos se debe, contemplar, el clarificar las atribuciones o roles que debe desempeñar cada colaborador en las diferentes áreas de trabajo dentro de la institución. Al comparar con lo encontrado en Aldea-Casanova (2021) en su tesis “La Implementación de Manuales Administrativos para una Empresa Prestadora de Servicios de Salud del Sector Privado,” al concluir el estudio se identificó que la falta de herramientas de control como los manuales administrativos, tuvo como efecto dentro de la institución, un control interno deficiente y falta de eficiencia en el desempeño de los colaboradores y la realización de los procesos dentro de la institución. Por otro lado, Franklyn (2022) indica que los manuales administrativos son necesarios para las empresas, ello por, lo complejo de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender de forma adecuada estos aspectos (pág. 181).

Tomando en consideración, los aportes teóricos encontrados, se considera que la elaboración de manuales de descripción de puestos para las empresas actuales, son de gran importancia, dado

que en ellos se especifica, todos los aspectos que debe tener un colaborador para cumplir con eficiencia su puesto de trabajo.

Según el objetivo específico de explicar los conceptos que fundamentan el análisis, diseño y descripción de puestos en las organizaciones, a través del estudio bibliográfico de documentos académicos con el fin de brindar una perspectiva general para la correcta implementación en cualquier organización. Los resultados que, al comparar con la abstracción realizada, se observa que el diseño y descripción de los puestos laborales, permite que cada colaborador en la empresa, tenga conocimiento sobre el tipo de responsabilidades, obligaciones y tareas propias a el cargo que ocupa. Al comparar con lo encontrado por Narváez (2019) en su tesis titulada, “Diseño del Manual de Perfiles de Cargo y Funciones en una Empresa De Confecciones en Cali,” concluyó que al diseñar los perfiles de cargo dentro de la empresa, se evidenció cambio positivo dentro de la organización, dado que con el diseño realizado se pudo destacar información de relevancia para el área de talento humano en la institución, así como las áreas de sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, área legal, y para los colaboradores. Por otro lado, Werther, Davis y Guzmán (2029) destacan que los puestos laborales, contienen las acciones o situaciones que debe desempeñar cada colaborador dentro de la empresa, esto, de acuerdo con la descripción del puesto que ocupa. Como se observa, los puestos forman parte integral y esencial de la estructura de la organización, es decir, condicionan y determinan la distribución, configuración y grado de especialización que se requiere para cada uno de ellos (pág. 71).

Al observar los aportes teóricos brindados Narváez y Werther et. al. Se infiere que análisis, diseño y descripción de puestos en las organizaciones, son necesarios conocer su conceptualización, dado que son elementos que forman parte del manual de descripción de puestos y ello permite conocer que con claridad, las atribuciones, habilidades, rasgos de

personalidad, funciones, obligaciones que tiene cada colaborador en su puesto de trabajo y con ello evitar duplicidad de funciones en las diversas áreas de trabajo y con ello lograr la eficiencia y eficacia empresarial.

Según el objetivo específico que indica, enumerar los pasos requeridos para la realización de manuales de descripción de puestos en las organizaciones, mediante, la recopilación de información bibliográfica para establecer una estructura coherente utilizable en cualquier organización. Los resultados que al comparar la abstracción realizada se observa que, para realizar una descripción de puestos, se debe realizar el análisis de puestos, recolectando información para tener claridad en cuanto a las tareas, obligaciones, responsabilidades, destrezas y habilidades que debe poseer cada colaborador en su puesto de trabajo. En la descripción de puestos se aglutina toda la información referente a un puesto, que se ha obtenido del análisis de un puesto. Al comparar con lo expuesto por Morales (2021), en su tesis titulada, “Análisis y Descripción de Puestos en una Empresa Comercializadora de Pescado,” concluyó que, el análisis y descripción de puestos, es una herramienta administrativa base para el reclutamiento y selección de personal, dado que permite determinar el perfil del colaborador en el puesto, determina las funciones y obligaciones que deben desempeñar en el cargo que se le asignará. Al observar los aportes teóricos de Ibáñez (2023), indica que la descripción de puestos es un documento que recoge la información recabada a través del análisis de puestos, poniendo en evidencia el contenido del puesto, así como, las responsabilidades y deberes propios del puesto. Tanto el análisis como la descripción de puestos, se consigue ubicar el puesto en la empresa, describe su objetivo, funciones principales y tareas necesarias para que el colaborador desempeñe en el puesto de trabajo de forma eficiente (pág. 13).

Al considerar los aportes teóricos brindados por Ibáñez y Morales que, para realizar los manuales de descripción de puestos, se debe llevar a cabo un análisis de puestos, descripción de puestos, se debe especificar las competencias que debe poseer el colaborador que cubrirá el puesto de trabajo en una empresa.

Según el objetivo específico que establece el, indicar los pasos requeridos para diseño, análisis y descripción de los puestos de una organización, por medio, de la investigación documental, con el fin de, brindar un marco teórico confiable para ser utilizado de manera estratégica por la empresa. Los resultados que al comparar lo recabado en la abstracción, se observó que, al realizar la recolección de antecedentes en torno a un puesto para su posterior análisis, es preciso contar con una comunicación asertiva, para que puedan servir de base para los siguientes pasos hasta obtener la descripción de puestos. Al comparar con lo expresado por Herrera (2019) en su tesis, “Diseño de un Manual De Descripciones de Puesto para la Reestructuración Organizacional en el Súper Mercado Joel & Jiménez S.R.L. en Villa Altagracia En El 2019,” concluyó que, diseñar e implementar las descripciones de puestos, genera en los integrantes un sentido de responsabilidad en sus tareas a realizar. Además, crea una logística de planificación efectiva, que se adapta a la vanguardia de los nuevos cambios. Al considerar los aportes teóricos propuestos por, Werther, et. al. (2019) en relación a los pasos requeridos para diseño, análisis y descripción, indicó que al momento de que los colaboradores y el analista de puestos tenga información necesaria, es el momento de: identificar los puestos que es necesario analizar, desarrollar un cuestionario para hacerlo y obtener información del análisis del puesto (pág. 73).

Con los aportes teóricos obtenidos se afirma que, para lograr el objetivo deseado, es decir, realizar los pasos necesarios para una correcta descripción, diseño y análisis de cargos, los

colaboradores brinden los datos referentes a sus responsabilidades, las tareas que realizan, a quién rinden informe, si tienen algún subalterno, es decir, todo lo lleva inmerso el puesto del que se está requiriendo información.

Según el objetivo específico que requiere, identificar los conocimientos necesarios para los descriptores de puestos relacionados con los procesos de elaboración del diseño, análisis y descriptores de puestos, por medio de la investigación bibliográfica con el fin de brindar una síntesis sobre el tema investigado. Al comparar los resultados de la abstracción se evidenció que, la finalidad de la descripción y análisis de puestos, es el inicio del proceso de reclutar y seleccionar nuevo talento humano para la empresa, así mismo, apreciar y valorar cada puesto, definir la política salarial, establece planes de carrera profesional, es fin, permite que la empresa, valore a sus colaboradores, estableciendo las habilidades y rasgos de personalidad necesarios para cada puesto.

Al comparar con lo expuesto por Márquez (2022), en su tesis titulada, “Elaboración de un Manual de Perfiles de Cargos por Competencias para la Empresa ECUACYCLO en la Ciudad de Cuenca,” concluyó que, al contar con un manual de perfil de cargos por competencia, se evidenció en el crecimiento institucional, y en la mejora de la eficiencia y eficacia de cada colaborador, al tener claridad de las tareas que son propias de cada puesto dentro de la empresa. Al tomar en consideración los aportes teóricos de Ibáñez (2023), el análisis de puestos de trabajo, posee diversos objetivos entre ellos: analiza y describe la estructura de la empresa, reflejando las relaciones que existen entre los puestos de trabajo, es el punto de partida para el proceso de reclutamiento y selección de personal y permite la valoración de cada puesto de trabajo (págs. 13, 14).

Con los aportes teóricos se establece que es necesario contar con conocimientos básicos para poder realizar un descriptor de puestos, que tenga relación con los procesos de elaboración del diseño, análisis y descripción de puestos.

Según el objetivo específico y requiere, especificar las características de personalidad requeridas para cada uno de los roles en el marco de diseño, análisis y descriptores de puestos, a través de, la recopilación de documentos bibliográficos para brindar un marco referencial utilizable según las políticas de cualquier organización. Al comparar los resultados de la abstracción, se observó que es necesario establecer características de personalidad en cada puesto, y que en cada puesto debe seleccionarse colaboradores con inteligencia emocional. Guerrero y Quinayas (2020), en su tesis titulada, “Diseño de los Procesos De Análisis y Descripción De Cargos, Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal para la Fundación Alas de Libertad Ubicada En La Ciudad de El Cerrito Valle del Cauca,” concluyeron, que, todos los cargos tienen igual importancia para la organización y que sus funciones y responsabilidades deben ir articuladas con el objetivo principal del cargo, además, el reclutamiento y la selección del personal son procesos que van acorde con los requerimientos de capital humano de la Fundación y para ello se utilizan herramientas y formatos que agilizan el desarrollo de dichos procesos. Al tomar en consideración los aportes teóricos de Chiavenato (2018), en los que establece que cada persona cuenta con rasgos de personalidad, determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (innatos o genotípicos), es una característica notable del individuo capaz de diferenciarlo de los demás. Es a través de tales rasgos que se evidencia el equilibrio emocional, el manejo de las frustraciones, los intereses, motivaciones, empatía, entre otros (pág. 159).

Tras analizar los aportes teóricos mencionados, se afirma que para que un colaborador de resultados eficientes en su puesto de trabajo, es necesario que posea inteligencia emocional, de esa cuenta podrá realizar trabajos colaborativos con sus compañeros de área o departamento dentro de la empresa.

Según el objetivo específico que requiere, enunciar las habilidades necesarias para cada uno de los roles en el diseño, análisis y elaboración de descriptores de puestos, mediante, el acopio de documentos bibliográficos para ser utilizable de forma estratégica, por cualquier organización de acuerdo con sus objetivos institucionales. Al comparar los resultados obtenidos en la abstracción, se observó que las habilidades que deben ser consideradas son las cognitivas, las socioemocionales y técnicas. Ferro (2020), en su tesis titulada, “Construcción de Perfiles de Cargo con Base en las Competencias,” concluyó el modelo conductista de David McClelland se basa en el potencial de las personas en su puesto de trabajo, al tomar en consideración, las habilidades, conocimientos y experiencias, adicionalmente a ello, se le agrega características tales como: aptitudes, rasgos y motivación en los colaboradores, estos aspectos son importantes al momento de identificar las inexactitudes en el desempeño de los mismos. Asimismo, al aplicar el modelo de competencias permitió al investigador, elaborar un perfil de cargo por competencias acorde a las necesidades reales de cada colaborador en el desempeño de su rol dentro de la institución. Al considerar los aportes teóricos brindados por, Chiavenato (2018) las habilidades son las capacidades adquiridas para realizar determinada actividad o tarea propia de un puesto. Surge con la práctica y el aprendizaje, la cual puede ser evaluada mediante el rendimiento del trabajo. Así mismo, es la disposición general o específica para el trabajo actual que desempeña un colaborador. El contar con habilidades permite a una persona la ocupación inmediata de determinado puesto (pág. 157).

Al realizar el diseño, análisis y descripción de puestos, se debe considerar las habilidades cognitivas, técnicas y socioemocionales, ello para que el candidato que se seleccione para llenar un puesto laboral dentro de la empresa, tenga los requisitos indispensables para sumar al crecimiento de la empresa y que pueda trabajar en equipo para lograr la eficiencia y eficacia dentro de la institución.

4. CONCLUSIONES

Para finalizar la presente investigación, se infiere:

1. Existe información bibliográfica que sustenta los conceptos vinculados con la elaboración de manuales de descripción de puestos en las organizaciones, brindando un marco referencial del tema de investigación. Y estableciendo que los manuales descriptores de puestos son insumos en la administración del talento humano en las empresas, que tienen un gran valor al momento de realizar la selección y reclutamiento de nuevos colaboradores en las instituciones, pues en ellos, se define con detalle, las atribuciones propias de cada puesto, así como, las competencias que debe poseer el aspirante a cubrir una plaza laboral.
2. Tras la indagación realizada en libros físicos y virtuales, se identificó material bibliográfico y documental, para dar explicación a los principales conceptos que fundamentan el análisis, diseño y descripción de puestos en las organizaciones con el fin de brindar una perspectiva general para la correcta implementación en cualquier organización. Se identificó que el diseño de puestos, implica a criterio de A criterio de Chiavenato y Hernández-Sampieri, la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante (Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R, 2018, pág. 27).

En cuanto al análisis y descripción de puestos, se hace referencia a observar a los ocupantes en un lugar de trabajo y determinar cuáles son sus tareas, responsabilidades, asignaciones, competencias, esto a través de utilizar instrumentos metodológicos para la recaudación de información para posteriormente realizar de forma detallada una

representación de lo que implica el puesto para poder ser cubierto con el personal idóneo, tanto para el puesto como para la empresa.

3. Al considerar la información bibliográfica recopilada para enumerar los pasos requeridos para la realización de manuales de descripción de puestos en las organizaciones, se determinó que, existe información teórica y conceptual para sustentar que se debe realizar pasos tales como: determinar el contenido del puesto, destacar los Métodos y procedimientos de trabajo, resaltar las responsabilidades del colaborador en el puesto de trabajo, determinar la relación con sus subordinados dentro de lugar de trabajo. Así mismo, establecer la estructura del análisis de puesto, indicando los requisitos intelectuales y físicos necesarios para estar en un puesto laboral.
4. Dado que, para las organizaciones, el capital humano es uno de sus mayores activos, el contar con colaboradores que sean eficientes y eficaces en sus lugares de trabajo, es de gran importancia por tal razón, es indispensable que se tenga presente, los pasos demandados para el diseño, análisis y descripción de los puestos para ser utilizado de manera estratégica por la empresa. Por tal motivo, se determinó que son fuente de información general para toda la planeación y gestión de los recursos humanos, siendo necesario y de gran importancia para el momento de la selección del personal y la delegación de responsabilidades y obligaciones en el entorno laboral, entre otros.
5. Para la realización de descriptores de puestos y la elaboración del diseño, análisis y descripción de puestos, es necesario que se realice por personal con conocimiento previo sobre esto, es decir, debe ser un analista de puestos del departamento de gestión del talento humano de la empresa, el personal idóneo para realizar tal labor, dado que es de suman importancia para el crecimiento y desarrollo organizacional.

6. También la recopilación de material bibliográfico y documental para sustentar la temática sobre las especificaciones de las características de personalidad requeridas para cada uno de los roles en el marco de diseño, análisis y descriptores de puestos, fue necesaria, dado que en las manos de las personas que laboran en una empresa, está la dirección, coordinación y cumplimiento de metas, objetivos, propósitos empresariales; por ello, establecer los rasgos de personalidad necesarias para ostentar un cargo dentro de una empresa, es relevante.

Chiavenato sostiene que, la variabilidad humana es grande y que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, dado que las diferencias entre aptitudes y patrones de conducta aprendidos son múltiples (Chiavenato, 2018, pág. 38).

Así mismo sostiene que la persona puede ser analizada desde dos enfoques, siendo ellos: como persona y como recursos. En cuanto a la persona, se debe destacar que se observan aspectos como: la personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, y objetivos personales (Chiavenato, 2018, pág. 38).

Al apreciar a la persona como un recurso, lleva implícito aspecto como: habilidades, capacidades, experiencias, destrezas y conocimientos necesarios (Chiavenato, 2018, pág. 38).

Características deseadas de personalidad para desempeñar un rol en un puesto laboral, pueden ser, contar con liderazgo, inteligencia emocional, empoderamiento, visión de futuro, honestidad, orientado a la acción, entre otras.

7. En relación a fundamentar a través de teorías y conceptos las habilidades necesarias para cada uno de los roles en el diseño, análisis y elaboración de descriptores de puestos, para

ser utilizable de forma estratégica, por cualquier organización de acuerdo con sus objetivos institucionales, fue necesario para observar el cumplimiento de este objetivo propuesto, se determinó que los hábitos y comportamientos necesarios para tener una efectiva interacción con las personas que les rodean, son conocidos como habilidades. Son necesarias para establecer niveles de comunicación adecuados, enviar o recibir mensajes. Es por ello que, son tomadas en consideración al momento de realizar descriptores de puestos en una empresa.

En este sentido al realizar un diseño, análisis y elaboración de descriptores de puestos se toman en consideración habilidades tales como: habilidades cognitivas, habilidades socioemocionales y habilidades técnicas.

RECOMENDACIONES

Establecidas las conclusiones de esta tesis, se recomienda:

1. A los interesados en la temática de gestión del talento humano, se sugiere que debe analizar la información bibliográfica y documental referente a la elaboración de manuales de descripción de puestos en las organizaciones, con la intención de que tengan claridad sobre lo que es y la importancia que reside en ellos, en cuanto a captar capital humano idóneo para desempeñar funciones dentro de la empresa y apoyar con el crecimiento deseado por la empresa.
2. A los interesados en el tema de gestión del talento humano, así como a los estudiantes de esta disciplina, se les indica que es necesario que cuenten con conceptos y teorías que les permitan tener una percepción adecuada de lo que implica el análisis, diseño y descripción de puestos en las organizaciones con el fin de brindar una perspectiva general para la correcta implementación en cualquier organización. Dado que cada empresa desea crecimiento y desarrollo dentro del área en la cual se desempeña, y para ello, es necesario contar con un correcto diseño, análisis y descripción de puestos laborales.
3. Al departamento de recursos humanos, se les propone que mantengan capacitaciones constantes a las personas sobre las que delegan la misión de realizar el diseño, análisis y descripción de puestos en sus empresa, ellos con la finalidad de que conozcan los pasos requeridos para la realización de manuales de descripción de puestos en las organizaciones, y tengan una visión clara de lo que implica, determinar el contenido del puesto, destacar los Métodos y procedimientos de trabajo, resaltar las responsabilidades del colaborador en el puesto de trabajo, determinar la relación con sus subordinados dentro de lugar de trabajo. Así mismo, establecer la estructura del análisis de puesto,

indicando los requisitos intelectuales y físicos necesarios para estar en un puesto laboral.

4. Al departamento de recursos humanos de las empresas, se les indica que es de vital importancia que sus colaboradores, tengan un panorama correcto de lo que implican los pasos para el diseño, análisis y descripción de los puestos para ser utilizado de manera estratégica por la empresa. Dado que son fuente de información general para toda la planeación y gestión de los recursos humanos, siendo necesario y de gran importancia para el momento de la selección del personal y la delegación de responsabilidades y obligaciones en el entorno laboral, entre otros.
5. Al departamento de recursos humanos, se le indica que es de gran importancia que sus analistas tengan presente para la realización de descriptores de puestos y la elaboración del diseño, análisis y descripción de puestos, que es, para que sirve, que se espera al finalizar los procesos. De esa cuenta, se logrará un trabajo asertivo en cuanto a la elaboración de descriptores de puestos para las empresas, acorde con su misión, visión, objetivos, metas, propósitos y expectativas de crecimiento empresarial.
6. A los estudiantes de la especialidad en recursos humanos, se les exhorta en profundizar en la temática de las características de personalidad requeridas para cada uno de los roles en el marco de diseño, análisis y descriptores de puestos, pues de ello dependerá el comportamiento de un colaborador en su puesto de trabajo, y perfilar este aspecto para cada puesto laboral, determinará que cada colaborador sea idóneo para el puesto de trabajo. Es decir, la personalidad permitirá o determinará la eficiencia y eficacia con que el trabajador se desenvolverá en su lugar de trabajo, su relación con sus compañeros laborales y su relación con sus supervisores.
7. A todos los interesados en la temática de gestión de talento humanos y a los involucrados

en el departamento de recursos humanos de las empresas, se le sugiere que tomen siempre con consideración las habilidades necesarias para cada uno de los roles en el diseño, análisis y elaboración de descriptores de puestos, para ser utilizable de forma estratégica, por cualquier organización de acuerdo con sus objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

- Aldea-Casanova, A. L. (2021). Implementación de Manuales Administrativos para una Empresa Prestadora de Servicios de Salud del Sector Privado. *Universidad de Piura*.
- Alles, M. (2018). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos: mirando al futuro en el contexto de las nuevas generaciones*. Buenos Aires: Gránica.
- Chiavenato I. y Hernández-Sampieri R. (2018). *Recursos Humanos I*. México: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (Décima edición ed.). México: Mac Graw Hill Education.
- Ferro, J. (2020). Construcción de perfiles de cargo con base en las competencias. *Universidad Católica de Colombia*.
- Franklyn, E. (2022). *Organización de Empresas* (Quinta edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Guerrero, G. y Quinayas A. (2020). Diseño de los Procesos de Análisis y Descripción de Cargos, Reclutamiento, Selección e Inducción del persona para la Fundació Alas de Libertad ubicada en la ciudad de el Cerrito Valle del Cauca. *Universidad del Valle, Guadalajara de Buga*.
- Herrera, M. G. (2019). Diseño de un Manual de Descripciones de puesto para la Reestructuración organizacional en el Súper Mercado Joel & Jiménez S.R.L. en Villa Altigracia en el 2019. *Universidad APEC, Santo Domingo, República Dominicana*.

- Ibáñez, B. (2023). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- López, S. y Ruiz, E. (2021). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill Education.
- Márquez, F. (2022). Elaboración de un Manual de Perfiles de Cargos por Competencias para la empresa ECUACYCLO en la ciudad de Cuenca. *Universidad del Azuay*.
- Mondragón, L. (2023). *Análisis y Diseño de Puestos y del Proceso de Selección de Personal de una Organización sin Fines de Lucro bajo el Modelo de Gestión por Competencias*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Morales, M. (2021). Análisis y descripción de puestos en una empresa comercializadora de pescado. *Universidad de Piura*.
- Narváez, A. M. (2019). Diseño del Manual de Perfiles de Cargo y Funciones en una Empresa de Confecciones en Cali. *Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali*.
- Parraga, J. (2020). *Elaboración del Estatuto Orgánico Funcional y Manual de Perfil de Puestos por Competencia para la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad "Alianza"*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Pérez, O. (2018). Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/la-importancia-de-las-descripciones-de-puestos>
- Werther W., Davis K. y Guzmán M. (2019). *Administración del Capital Humano* (Octava edición ed.). México: McGraw Hill.

EGRAFÍA

Alcázar, Eloisa. (2023). La importancia de un buen análisis y descripción de puestos de trabajo.

Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-un-buen-an%C3%A1lisis-y-descripci%C3%B3n-puestos-alcaraz>

Issa, V. (2022). Habilidades para el trabajo: ¿Qué son y cuáles son las más demandadas?

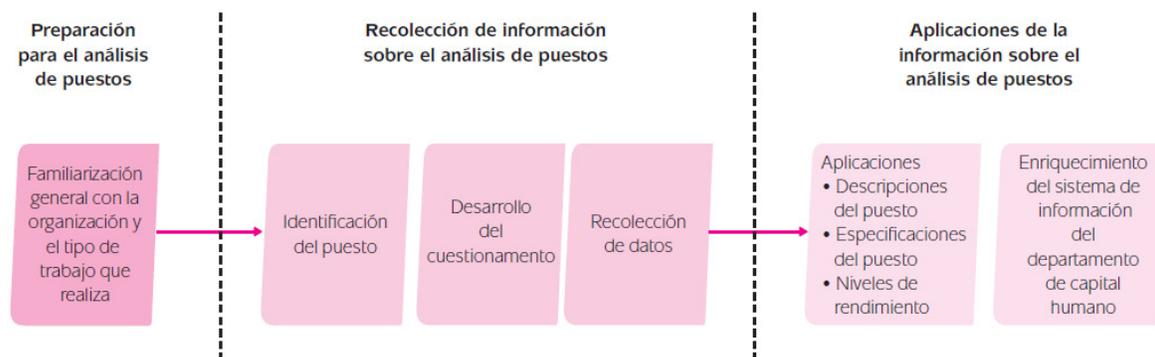
Recuperado de: [//blogs.iadb.org/trabajo/es/habilidades-para-el-trabajo-que-son-y-cuales-son-las-mas-demandadas/](https://blogs.iadb.org/trabajo/es/habilidades-para-el-trabajo-que-son-y-cuales-son-las-mas-demandadas/)

Torres, I. (2021). Qué es el enfoque basado en procesos y cómo aplicarlo en tu empresa.

Recuperado de: <https://iveconsultores.com/enfoque-basado-en-procesos/>

5. ANEXOS

5.1 Anexo 1, Figura 1: Fases de la Información sobre Análisis de Puestos



Nota: Adaptado de Administración del Capital Humano, Werther, Davis y Guzmán, 2019, McGraw Hill Education.

5.2 Anexo 2, Figura 2: Cuestionario de Análisis de Puesto

A. Identificación del puesto

1. Nombre del puesto: _____

2. Otros atributos: _____

3. División a la que pertenece: _____

4. Departamento al que pertenece: _____

5. Supervisor: _____

B. Actualización del análisis

1. Última fecha de revisión de este análisis de puesto: _____

2. Revisiones previas efectuadas en: _____

3. Análisis de puesto efectuado por: _____

C. Descripción resumida

Descripción sumaria del puesto: _____

Actividades desempeñadas: _____

Características más relevantes: _____

Describa en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el puesto:

_____ Escuela primaria _____ Escuela secundaria

_____ Bachillerato o preparatoria _____ Graduado universitario

_____ Especialización

(Véase una hoja detallando todos los conocimientos y la preparación académica que esta persona debe poseer).

D. Deberes y responsabilidades

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:

_____ Médico _____ Técnico _____ Otro

_____ Administrativo _____ Secretarial

2. Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:

a) _____ % _____

b) _____ % _____

c) _____ % _____

d) _____ % _____

3. Elabore una relación de las tareas secundarias que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:

a) _____ % _____

b) _____ % _____

c) _____ % _____

d) _____ % _____

E. Responsabilidad

Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa:

a) _____ % _____

b) _____ % _____

c) _____ % _____

d) _____ % _____

F. Aptitudes intelectuales

1. ¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

a) _____ % _____

b) _____ % _____

c) _____ % _____

d) _____ % _____

Nota: Adaptado de Administración del Capital Humano (pág. 74), Werther W., Davis K. y Guzmán M., 2019, Mac Graw Hill.

2. ¿Cuáles de las aptitudes intelectuales siguientes son indispensables? (Por ejemplo, iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas, etcétera).

a) _____ % _____
 b) _____ % _____
 c) _____ % _____
 d) _____ % _____

G. Aptitudes físicas

1. ¿Qué características físicas debe poseer la persona que desempeña este puesto?

a) _____ % _____
 b) _____ % _____
 c) _____ % _____
 d) _____ % _____

2. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales? (Por ejemplo, agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad de transportar pesos considerables, etcétera)

a) _____ % _____
 b) _____ % _____
 c) _____ % _____
 d) _____ % _____

H. Experiencia

1. Irrelevante
 2. Importante
 3. Imprescindible
 4. Debe poseer _____ años de experiencia en la función de _____

I. Ambiente laboral

1. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?
 2. ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?
 3. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?

J. Condiciones atmosféricas y de seguridad

1. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo?
 2. ¿Está expuesto a contagio de enfermedades mortales?
 3. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?

K. Métodos de desempeño

1. ¿Cómo se mide el desempeño en este puesto?
 2. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

L. Competencias

Seleccionar el nivel que más se acerca al candidato y/o personal.
 Serán nivel A (el candidato cumple en su totalidad con los parámetros de la competencia) y nivel D (el candidato no cumple con ninguno de los parámetros de la competencia).

Competencias genéricas	Nivel				Comentarios
	A	B	C	D	
1 Orientación al cliente					
2 Comunicación					
3 Integridad					
4 Trabajo en equipo					
5 Orientación a resultados					
6 Nivel de compromiso					

Nota: Adaptado de Administración del Capital Humano (pág. 74), Werther W., Davis K. y Guzmán M., 2019, Mac Graw Hill.

	Competencia específica	Nivel				Comentarios
		A	B	C	D	
1	Iniciativa					
2	Dinamismo					
3	Calidad de trabajo					
4	Colaboración					
5	Innovación					
6	Flexibilidad					
7	Relaciones públicas					
8	Liderazgo					
9	Pensamiento estratégico					
10	Tolerancia a la presión					
11	Toma de decisiones					
12	Precisión					
13	Inteligencia emocional					
14	Coaching					
15	Dirección de equipo de trabajo					

Comentarios finales

1. ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario? _____

2. ¿Cuándo se debe volver a analizar este puesto? _____

Firma del analista de puestos: _____ Fecha: _____

Revisado y autorizado por: _____ Fecha: _____

Nota: Adaptado de Administración del Capital Humano (pág. 74), Werther W., Davis K. y Guzmán M., 2019, Mac Graw Hill.

5.3 Anexo 3, Figura 3: Descripción de Puestos

	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de organización (general o específico)	Subtítulo a	
		Página	De
		Página	De
		Fecha	

Descripción de puestos
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A) Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto 2. Número de plazas 3. Clave 4. Ubicación (física y administrativa) 5. Ámbito de operación <p>B) Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Jefe inmediato II. Subordinados directos III. Dependencia funcional <p>Propósito del puesto</p> <p>Funciones generales</p> <p>Funciones específicas</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente 2. Horizontal 3. Descendente 4. Externa <p>Especificaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos 2. Experiencia 3. Iniciativa 4. Personalidad

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

Nota: Adaptado de Organización de Empresas (pág. 189) Franklyn Enrique, 2022, Mc Graw Hill.

5.4 Anexo 4, Figura 4: Ficha de caracterización de procesos

	NOMBRE_EMPRESA		Ficha de Procesos	
	Nombre_del_Proceso		Código:	
			REV. 0	Página 2 de 4

FICHA DE PROCESO		
Objeto:		
Responsables:		
Alcance	Inicio:	
	Final:	
Elementos de Entradas		
Elementos de Salidas		
Partes interesadas		
Controles al Proceso		
Registros Asociados a este Proceso		
Indicadores del Proceso		
Descripción de Actividades		
Riesgo de que falle el proceso		

Nota: Adaptado de Qué es el Enfoque Basado en Procesos y como Adaptarlo a tu Empresa.

(párr.19) Torres Iván, Recuperado de: <https://iveconsultores.com/enfoque-basado-en-procesos/>

6.5. Anexo 5, Figura 5: Ficha Bibliográfica

Ficha bibliográfica	
Autor	Narváz Mosquera, Angie Michelle
Título del libro	Diseño del Manual de Perfiles de Cargo y Funciones en una Empresa de Confecciones en Cali
Datos editoriales	2019, Única edición, Colombia
Páginas de interés	25 (perfil de cargo con base en competencias), 29 (tipo de competencias)
Área	Recursos Humanos
Tema	Alcance de la descripción y del análisis de puestos
Sub-tema	Descripción de puestos
Aspecto	Los tipos de competencias
Sub aspecto	Competencias corporativas,
Cita	“Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone. La descripción también aclara la autoridad del puesto y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales. La descripción de los puestos tiene muchos beneficios: conforme se analizan, se donen sus deberes y responsabilidades, y aparecen las áreas de deberes que se traslapan o ignoran; además, bien vale el esfuerzo de motivar a las personas a reflexionar sobre qué debe hacerse y quién debe hacerlo.”
Página	34



Guatemala, 21 de Febrero de 2024

Señores:
Universidad Galileo
IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Wendy García que me identifico con número de carné 13005206 y con DPI 2289098480101 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en tecnología y Administración y Desarrollo de Recursos Humanos.

"Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

"Manuales de Descripción de Puestos para la Gestión de Recursos Humanos"

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. _____