

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

**“LA FALTA DE DISEÑO DE ANÁLISIS DE PUESTOS EN LAS
AGROPECUARIA POPOYÁN Y CÓMO INFLUYE EN LA
PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO”**

TESIS

**PRESENTADA AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE GUATEMALA**

POR

JOSÉ HÉCTOR RODRÍGUEZ DEL CID

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
PSICÓLOGO**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA**

GUATEMALA, JUNIO DEL 2005

ACTO QUE DEDICO.

A mi señor Jesucristo.

Todo lo que hacemos sea para resaltar su nombre.

A mi Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Por haberme brindado la base científica y metodológica que me formó como un Profesional integral dentro de las Ciencias Psicológicas.

A mis padres.

José Héctor Rodríguez Farfán por su paciencia y consejo; especialmente a mi Madre Elsa Marina del Cid Tánchez con quien infinitamente estaré agradecido por apoyarme e instarme a seguir adelante en todo momento.

A mi novia.

Gruben Celeste Baratto Lanuza, por su amor, su apoyo y dedicación en los momentos difíciles de mi carrera.

A mis hermanas.

Maria José y Mary Carmen Rodríguez del Cid.

Gracias por su comprensión.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES.

A la Agropecuaria Popoyán.

Especialmente a Báiron Herrarte por apoyarme en la realización de la propuesta técnica de mi investigación

Licenciado Erick Estrada Maldonado.

Por su orientación, apoyo técnico y metodológico en la realización de este texto.

Licenciada Maria de Lourdes Hun Cacao.

Dios la bendiga siempre, gracias por su paciencia y apoyo incondicional.

A todos mis amigos.

Tengo tantos y buenos amigos en diferentes áreas de mi vida, que me sería imposible mencionarlos a todos, pueden tener la certeza que siempre les he estaré agradecido y que Dios derrame de bendiciones sus vidas tanto profesional, laboral y personal.

INDICE

1. Prólogo.....	5
2. Capítulo I Introducción.....	7
3. Capítulo II Técnicas e Instrumentos.....	19
4. Capítulo III Presentación de Resultados.....	21
5. Procedimiento para la aplicación del Proceso de Análisis de Puestos.....	28
6. Propuesta de Diseño de Análisis de Puestos.....	32
7. Capítulo IV Conclusiones y Recomendaciones.....	96
8. Bibliografía.....	102
9. Anexos.....	103

PRÓLOGO

La Propuesta de Diseño de Análisis de Puestos se llevó a cabo con la finalidad de establecer el perfil de todos los colaboradores, para facilitar la delimitación de tareas a realizar en un futuro dentro del proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal para la empresa; el instructivo está integrado por 16 puestos a nivel administrativo, estos distribuidos en los cinco proyectos en que está conformada la Agropecuaria Popoyán.

Es importante diseñar un Instructivo de Análisis de Puestos para que no haya duplicidad de funciones, en la cual el colaborador se adapte y se desarrolle continuamente en las tareas que su puesto requiera y como resultado, sea más productivo.

La presente propuesta se efectuó con el fin de encontrar una herramienta práctica que facilite el reclutamiento de colaboradores con un mismo perfil y como consecuencia que se seleccione Recurso Humano eficiente para la Agropecuaria Popoyán; ya que al no llevar un procedimiento de Análisis de Puestos dentro de un Sistema de Recursos Humanos no se adquieren colaboradores que se encuentren dentro de un perfil adecuado para adaptarse a las exigencias actuales que requiere el mercado laboral, en cuanto respecta a Manual de Análisis de Puestos se creó un instructivo de fácil manejo para la aplicación eficiente del procedimiento del mismo para el beneficio de la Empresa y de sus colaboradores.

La empresa Agropecuaria Popoyan en la actualidad no cuenta con un Manual de Puestos, por lo consiguiente no tiene un procedimiento de apoyo para procesos subsiguientes, ya que al no tener la descripción de funciones y la especificación de los puestos, es difícil establecer parámetros para realizar un eficiente proceso de Reclutamiento y Selección.

Al diseñar un Análisis de Puestos, se desarrolló una propuesta concreta para facilitar el diseño de puestos y lograr ubicarlo adecuadamente dentro del organigrama de la Agropecuaria Popoyán generando mayor productividad del colaborador en su puesto de trabajo.

La importancia de esta propuesta – aunque ya existen investigaciones sobre el Análisis de Puestos – se enfocó al colaborador desde el punto de vista humano como un ser dinámico y participativo que se compromete con la organización para así desarrollarse dentro de su puesto de trabajo logrando una mayor productividad para beneficio de la empresa.

Al establecer un adecuado Análisis de Puestos se descubrieron nuevos talentos en los colaboradores, pudiendo así generar eficiencia y productividad en sus funciones; además generando valor agregado para la empresa y como consecuencia crear un colaborador competitivo para beneficio de la Agropecuaria Popoyán.

La propuesta de diseño de Análisis de Puestos logró adaptar al colaborador de una manera adecuada en sus funciones, haciéndolo sentirse productivo y comprometido a nivel empresarial y personal con respecto a su puesto.

La Propuesta de Diseño concienciará al empresario guatemalteco de la importancia de un Manual de Análisis de Puestos en un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, dando a conocer que como consecuencia de un Manual de Análisis de Puestos se pueden generar colaboradores productivos y competitivos que requiere el actual mercado globalizado.

Al realizar la Propuesta de Diseño de Análisis de Puestos se enriquecieron los puestos de cada colaborador, ya que al entrevistar a los colaboradores se concluyeron métodos más prácticos para realizar las funciones cotidianas.

Agradecemos a la Gerencia General de Agropecuaria Popoyán por el apoyo y asesoramiento que nos brindaron en todo momento, en especial al departamento de personal, ya que fueron ellos quienes nos introdujeron en las diferentes áreas de trabajo.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La propuesta que se efectuó fue un Diseño de un proceso de Análisis de Puestos en la Agropecuaria Popoyan y se relaciono con la influencia de la productividad del Recurso Humano.

El estudio se efectuó en la empresa Agropecuaria Popoyan, empresa que se dedica a la distribución de hortalizas a nivel nacional en los supermercados mas importantes, como a nivel Centro Americano. La misma se formó hace 23 años, es una empresa de tipo familiar; donde surgió la idea de cultivar e injertar diferentes clases de frutas y la plantación de pilones, para así poderlos distribuir en el mercado nacional y luego expandirse al mercado Centroamericano.

En la presente Propuesta de Diseño de Análisis de Puestos se Analizaron las funciones de cada colaborador para luego describirlas, comprendió una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para dicha posición.

Se ha detectado que la mayoría de empresas nacionales no tienen instructivos de procedimientos de análisis de puestos, puesto que culturalmente el empresario guatemalteco percibe que no es necesario llevar un registro de perfil del puesto diseñado, así como de las funciones de cada colaborador para que su recurso humano sea eficiente y productivo; es importante que los colaboradores dentro de una empresa se encuentren satisfechos y en constante desarrollo dentro de un Sistema de Recursos Humanos.

De tal manera el análisis de puestos es un elemento indispensable para un Sistema de Recursos Humanos, permitiendo un constante crecimiento en el mismo.

El análisis de puestos es un procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: el contenido de un puesto, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas, qué tipo de colaboradores deben contratarse para esa posición, para que el colaborador se desempeñe en forma eficaz y eficiente.

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de los colaboradores para con la empresa, sea en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de puestos.

Los puestos se dividen en dos grandes estructuras: Descripciones y especificaciones.

La descripción del puesto se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del mismo; el rol que deberá desempeñar el colaborador, es el contenido del puesto registrado en la descripción, éste representado de manera impersonal.

Por consiguiente, las especificaciones del puesto son todos los requisitos que el colaborador necesita cumplir. El colaborador debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo. Las especificaciones suministran la percepción que tiene la empresa respecto a las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de: Educación, experiencia, iniciativa , entre otras.

Una finalidad de la propuesta de Análisis de Puestos fue concientizar al empresario guatemalteco de la importancia de un Instructivo de Análisis de Puestos, que parte de un Sistema de Recursos Humanos que responda a sus necesidades, dando a conocer al empresario que al utilizar un Instructivo de Análisis de Puestos se pueden generar colaboradores productivos y competitivos, que es lo que requiere el actual mercado globalizado; elevando la productividad y competitividad en el Recurso Humano de una empresa y creando así un Instructivo de Análisis de Puestos para determinar el perfil y las funciones de los puestos dentro de la Agropecuaria Popoyán. Esto facilitó la contratación de nuevos colaboradores en el puesto idóneo.

También motivando al colaborador dentro de la Agropecuaria Popoyán; delimitando sus funciones y responsabilidades para que sea eficiente y productivo en su puesto de trabajo; y por último, lograr que el Manual de Análisis de Puestos, se utilice como la base para las diversas actividades (Reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación, desarrollo de carrera, valuación de puestos, análisis de salarios, entre otros) relacionadas con la gestión de recursos humanos.

El análisis de puestos es el procedimiento que se utiliza en un Sistema de Recursos Humanos para encontrar el perfil idóneo para el puesto idóneo en una organización, el cual consta de dos grandes estructuras que son: descripción y especificación de puestos. Es por ello que debemos reconocer la importancia del análisis de puestos con relación a la alta productividad y tener en cuenta los aspectos generales para la comprensión del tema expuesto, como es la economía mundial, entendida como un "Conjunto de actividades económicas que se llevan a cabo en todo el mundo como mecanismos de integración activos que intensifican y cambian la vida económica internacional"¹. Está surgiendo una nueva era basada en la globalización de la economía mundial. Esto tiene aspectos positivos tales como: Un incremento de la eficacia económica y personal, teniendo como consecuencia un impulso renovado del comercio mundial y de la producción, tratando de dar más y mejores productos y servicios a los consumidores a menor precio; así como nuevas oportunidades para el mercado. En la nueva economía mundial se ve con satisfacción este desarrollo, pero es importante señalar que también se necesita un nuevo sistema de responsabilidad colectiva que compense los efectos negativos de la globalización, definida como "Una nueva forma de expresión de la vida organizada de la tierra; implica la expansión de la actividad económica de manera simultánea, sin que las fronteras nacionales constituyan obstáculos de relieve; es una tendencia mundial que mejora las relaciones entre producto, usuario o cliente"². El progreso ha generado nuevos empleos y muchas personas especializadas, a menudo trabajando a tiempo parcial, sin seguridad y

¹ Thompson, Arthur A. "**Dirección y Administración Estratégicas**", Carboyon S. A., México, 1997, Pág. 62.

² Ibid, 108.

con salarios mínimos. Como consecuencia de esto, se generan colaboradores desempleados. “En muchos países el desempleo ha alcanzado niveles que no se conocían desde el período entre las dos guerras mundiales; a pesar que en muchas partes del mundo han aumentado los ingresos per cápita”³.

Un factor esencial para la unión mercantil, es el llamado Tratado de Libre Comercio (TLC): “Un acuerdo y/o convenio de negocios de manera escrita y firmada que se realiza, entre distintos países para concederse determinados beneficios de forma mutua”⁴. En una zona de libre comercio los países firmantes del tratado se comprometen a anular entre sí los aranceles en la frontera. Es decir, entre los países firmantes del tratado de libre comercio, los precios de todos los productos comerciados entre ellos serán los mismos para todos los integrantes de la zona, de forma que un país no puede aumentar (mediante aranceles a la importación) el precio de los bienes producidos en otro país que forma parte de la zona de libre comercio.

Otro tema de análisis para poder entender la estructura de la economía mundial, son las empresas multinacionales o globales que desempeñan un rol importante en el proceso de globalización, siendo éstas impulsadoras de este proceso. Pero las empresas multinacionales no actúan solas, ellas están enclavadas en los centros de poder de la economía moderna.

Entre tanto, cuando hablamos de una empresa nacional, encontramos mayores deficiencias en base a su estructura tanto física como organizacional, empezando por el Recurso Humano, que es el que hace las diferencias cuando se habla de un Sistema de Recursos Humanos; aquí es donde se verifica si el Recurso Humano se ha desarrollado eficientemente. Cuando se habla de eficiencia nos referimos a la capacidad del Recurso Humano de lograr en el menor tiempo posible y con los menores recursos la realización de sus funciones dentro de su puesto de trabajo.

³ Chiavenato, Idalberto. “**Administración de Recursos Humanos**” Nomos S. A. , Bogotá Colombia, 2001, Pág. 48.

⁴ Chruden, Sherman. “**Administración del Personal**”, Continental S. A., México, 1985, Pág. 102

Una de las principales funciones del Recurso Humano es que los colaboradores participen como socios estratégicos de la empresa, comprometiéndose y participando en el crecimiento de la misma. “El Sistema de Recursos Humanos debe ser profesional, no puede improvisar en sus funciones”⁵.

En este contexto, los resultados de un Sistema de Recursos Humanos se miden como resultados financieros, debiendo crear valor agregado.

Recursos Humanos debe crear compromiso, y no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

La estrategia de Recursos Humanos intenta agregar valor a la empresa definiendo la visión, la misión y los valores de la organización. Esto implica una serie de funciones que van desde el inicio al fin de una relación laboral; reclutar y seleccionar colaboradores, mantener la relación legal, pagarles los salarios, capacitar y entrenar, desarrollar sus carreras, evaluar su desempeño, vigilar que las compensaciones sean correctas, controlar la higiene y seguridad del colaborador y los retiros decorosos.

Por consiguiente, es importante que los colaboradores de una organización, se encuentren satisfechos y en constante desarrollo dentro de un Sistema de Recursos Humanos; paralelamente, basarnos en el Código de Trabajo, para llevar ese Sistema bajo una norma legal que propicie una práctica adecuada entre colaboradores y empresarios.

Un elemento indispensable para que este Sistema de Recursos Humanos se lleve de una forma equilibrada y en constante desarrollo, es el Análisis de Puestos el cual es: “El procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: El contenido de un puesto (tareas a realizar), los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas, qué tipo de personas deben contratarse

⁵ Ibíd., Pág. 73

para que su desempeño sea de una forma eficaz y eficiente en su puesto de trabajo”⁶.

La información que se requiere para el Análisis de Puestos es: Comportamiento asociado, actividades del puesto, estándares de rendimiento, máquinas u otros elementos necesarios. Por lo general, ésta actividad está en manos de especialistas en Recursos Humanos.

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende deberes y responsabilidades, capacidades y requisitos educacionales, relaciones específicas entre ese puesto y otros de la organización, definición de las tareas; en qué contexto las tareas son efectuadas, y qué tipo de colaboradores deberían contratarse para esa posición.

Cuando las empresas definen correctamente los puestos, se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las ya estudiadas de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores. Cualquier Sistema de Recursos Humanos, independientemente de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas.

Haciendo referencia a lo antes mencionado, la propuesta de Análisis de Puestos se realizó en la empresa: Agropecuaria Popoyán. Empresa que se dedica a la distribución de hortalizas a nivel nacional en los supermercados guatemaltecos, expandiéndose paralelamente en el mercado centroamericano.

Actualmente, esta empresa no cuenta con un eficiente Sistema de Recursos Humanos, puesto que no se lleva a cabo un procedimiento de Análisis de Puestos. Por lo cual esta empresa necesitó un Instructivo de Análisis de Puestos para reforzar los procesos que se derivan de éste, conteniendo procesos como:

⁶ Reyes Ponce, Agustín, **“Administración de empresas Teoría y practica”**, Limusa, México, Pág. 85

Reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros.

Como objetivo final se creó un Instructivo de Análisis de Puestos que se adecua a la Agropecuaria Popoyán, para así mejorar el nivel tanto productivo como de vida del colaborador dentro de esta empresa.

Este Instructivo tuvo una breve introducción de la importancia del Análisis de Puestos y se complementó con una lista de todos los procedimientos para aplicar la secuencia de la realización de un Instructivo de Análisis de Puestos, para que la Agropecuaria Popoyán conozca y efectúe el mismo, logrando que se adecue a las necesidades básicas de la empresa, y como resultado, que el Instructivo se aproveche eficiente y productivamente, para adaptar de la mejor forma al colaborador en Agropecuaria Popoyán.

El Análisis, descripción y documentación de puestos es considerado una técnica que utiliza el Sistema de Recursos Humanos de forma sintética, estructurada y clara, que recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

La descripción de puestos, que permite la realización del inventario del personal, es la base para los restantes procesos de Recursos Humanos; entre lo que podemos encontrar: Formación, compensaciones, evaluación de desempeño y administración de carrera.

Cuando las empresas definen correctamente los puestos, se facilitan los procesos en relación con un Sistema de Recursos Humanos, como por ejemplo: Los procesos de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de nuevos colaboradores. Un Sistema de Recursos Humanos necesita el Análisis de Puestos, para que todos los procesos y procedimientos de Recursos Humanos se lleven con una secuencia ordenada en las prácticas dentro de una empresa promoviéndose de una manera eficiente las gestiones empresariales.

De acuerdo con la definición anterior, podemos observar cómo a través del tiempo, diferentes autores han aportado diferentes enfoques, con el fin de conocer mejor las exigencias del Análisis de Puestos que se requiere, ya que representa la base fundamental del Sistema de Recursos Humanos.

“Para Taylor en su teoría Tiempos y Movimientos, en 1878 menciona que al contar la organización con puestos donde las tareas fueran sistemáticas, la productividad se elevaría; además, al ser las tareas de un puesto independientes de la persona que lo ejerce, los individuos pueden ser entrenados para realizarlas según las normas establecidas por la misma organización”⁷. “Fayol, también ve a la organización en forma más científica, donde las funciones de cada uno de los puestos que la conforman se interrelacionan en forma dinámica, por lo que el éxito de la empresa va a depender de la eficiencia con la cual sea dirigida por los administradores; todo esto basado en su teoría Administración Científica, en 1916”⁸.

“Eltón Mayo, en su condición de psicólogo, consigue que enfoque su atención en las condiciones ambientales y en las relaciones sociales (formales e informales) que los trabajadores mantenían en su jornada diaria, después de sus estudios en Hawthorne, concluyó que para lograr la armonía en el trabajo se tiene que generar un clima laboral adecuado. Maslow en 1954, concluye que el individuo trabaja para satisfacer necesidades, por lo cual, su comportamiento en el trabajo va a depender tanto del ambiente como de las actividades que desempeñe en su puesto”⁹. Conforme lo anterior, un adecuado ambiente laboral y realizar tareas en las cuales demuestre su capacidad, le darán la satisfacción a sus necesidades, esto se debe a que el hombre por naturaleza busca su autorrealización.

⁷ Newstrom W. John. “**Comportamiento Humano en el Trabajo**”. Cándiani S. A., México, 1996, Pág. 97.

⁸ *Ibíd.*, Pág. 106.

⁹ Arthur, Diane. “**Selección Efectiva de Personal**”, Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1992, Pág. 58.

Mientras tanto basado en su Teoría Dual, F. Herzberg, por los años 60, hace énfasis en los factores higiénicos (suciedad, relaciones de trabajo deficientes, inseguridad en el empleo, salarios no justos) que provocan la insatisfacción del individuo, por otro lado los factores motivacionales (responsabilidad, iniciativa, reconocimiento, retos del puesto) que tienen una íntima relación con el puesto de trabajo, los cuales darán como resultado la satisfacción del individuo motivándolo a realizar su trabajo eficientemente.

La teoría “X” y “Y” de McGregor menciona que el Análisis de Puestos es importante. La teoría “X” representa las concepciones tradicionales, donde el individuo realiza una a una las tareas de su puesto de trabajo, bajo una estrecha supervisión para que alcance los objetivos marcados por la empresa. Su teoría “Y” representa la concepción moderna de la naturaleza del hombre, un hombre capaz de desarrollar todas sus potencialidades en el cumplimiento de los objetivos del puesto, pero a la vez buscando la satisfacción a sus necesidades.

Administración por Objetivos, es la teoría que propone G. Odiome. Se dice que en toda organización las metas a alcanzar deben ser discutidas conjuntamente, tanto por administradores como por gerentes y colaboradores. La finalidad debe ser crear metas comunes de acuerdo con los objetivos de cada uno de los puestos.

Los objetivos de cada puesto deben estar planeados de tal forma que los individuos, al realizar sus funciones para cumplir con ellos, se interrelacionen para obtener los resultados finales esperados por la organización. Mientras que el Desarrollo Organizacional, propone para que se dé un adecuado desarrollo organizacional, es importante contar con una infraestructura sólida que soporte los cambios que se han ido generando a través del tiempo y los que se planearán a largo plazo.

La teoría en que se enfocó esta propuesta para su elaboración, fue la de Calidad Total, por sus premisas que se adecuan para elevar la productividad de las empresas, y ésta consta de: “Anillos de Calidad, que consisten en tres esferas:

Cliente interno, cliente externo y calidad de producto. Esta teoría trata de mantener las tres esferas de una manera armónica para crear una alta productividad en la empresa”¹⁰.

Así mismo, se trabajó con Círculos de Calidad, que son grupos de trabajo integrados por el personal de la misma empresa, que se preocupa por las necesidades de la misma, creando un ambiente y clima organizacional óptimo.

También concatenaremos esta teoría con el enfoque que realiza Vigotsky y Luria sobre el objeto de estudio, tomando éste desde su perspectiva histórico-cultural y la relación sujeto a sujeto, y no tomando al colaborador como un objeto más dentro de la empresa. Se puso interés en el enfoque, puesto que todo se realiza a través de procesos y no estádios, sabiendo de antemano que tanto el colaborador como la organización están en constante evolución.

Es necesario describir un cargo para conocer su contenido, a través de un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, como la periodicidad de la ejecución, son los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, los deberes y las responsabilidades que comprende; un puesto puede ser descrito como: “Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al colaborador que lo desempeña, proporcionan los medios para que los colaboradores contribuyan al logro de los objetivos en una organización”¹¹. La descripción del puesto está orientada hacia el contenido de aspectos intrínsecos.

¹⁰ Alles, Martha Alicia. **“Dirección Estrategia de Recursos Humanos”**, Granica, Buenos Aires Argentina, 2000, Pág. 66

¹¹ Ibis, 97

El ocupante del puesto debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del puesto registrado en la descripción, por lo tanto se parte de la información que nos proporciona el colaborador, luego se analiza y en seguida se corrobora necesitando la confirmación del jefe inmediato.

En la descripción, se distinguen los siguientes elementos:

a) El encabezado o identificación que contiene:

- 1) El título.
- 2) La ubicación.
- 3) El instrumental.
- 4) La jerarquía de quien depende: a quienes manda, contactos permanentes internos y externos.

b) La descripción genérica: Es una definición lo más breve y precisa que sea posible.

c) La descripción específica: Donde se detalla cada operación, con estimación aproximada del tiempo que requiere.

Estas operaciones se clasifican en permanentes, donde se realizan todo el tiempo evaluaciones periódicas, éstas se llevan a cabo según la plantación estratégica y eventual, cuando se crea necesario la aplicación de la operación.

En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores: Habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Éstos se subdividen en otros más específicos, tales como conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, medio ambiente y riesgos.

Esto puede llevar varias cartillas. Aunque se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que debe realizarse una vez para el cierre del balance. "Una correcta descripción

de puestos incluye tres momentos: 1) Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. 2) El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios, confirmando la información obtenida. 3) Descripción del puesto propiamente dicha”¹².

No es posible basarse en la experiencia, ya que cada caso o empresa difiere de las demás; las entrevistas deben ser estructuradas. En ocasiones los entrevistados tienden a relatar problemas personales cuando el especialista en Recursos Humanos intenta hacer un relevamiento.

El instrumento más importante para una efectiva administración de sueldos y salarios es la descripción del puesto de trabajo, especialmente cuando se trata de dar aplicación e igualdad de trabajo y salario igual. Dicha descripción se ha convertido en un documento que sirve de base legal para realizar reclamos salariales de los colaboradores.

Un Sistema efectivo de Análisis y Descripción de Puestos brinda información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los colaboradores. “Entre los Beneficios de un Instructivo de Análisis de puestos, encontramos una correcta y actualizada descripción de puestos. Éstos siendo: La posibilidad de comparar puestos y luego clasificarlos”¹³. De este modo, las compensaciones son más equitativas. Es una herramienta muy valiosa para reclutar, seleccionar y contratar personal. Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones. Refuerza actividades del puesto y comportamiento asociado, estándares de rendimiento, máquinas u otros elementos necesarios.

Después de la descripción, sigue la especificación del cargo (análisis). Una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con

¹² Chruden, Sherman. “**Administración del Personal**”, Continental S. A., México, 1985, Pág. 233.

¹³ Fernández Arena, José Antonio, “**El proceso administrativo**”, Herrero Hermanos sucesores, S. A. México, Pág. 112.

los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Aunque la descripción y la especificación de cargo están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí, puesto que la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

En general, la especificación del cargo y/o puesto se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo, siendo éstos: Requisitos intelectuales, instrucción básica y secundaria, experiencia de trabajo, familiaridad con las normas y funciones del cargo, responsabilidad, contactos con discreción en asuntos confidenciales, tacto para lograr cooperación, condiciones de trabajo, ambiente de trabajo propio de oficinas y salas de reuniones.

Los métodos que más se utilizaron en la Descripción y el Análisis de Puestos son: Observación directa, cuestionario, entrevista directa y métodos mixtos. "Método de observación directa es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia" ¹⁴. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de especificación de cargos.

El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste. La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa.

¹⁴ Zepeda Herrera, Fernando "Psicología Organizacional", Editorial Addison Wesley Longman de México, S.A., Pág.168 .

Sus ventajas son la veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo. Entre las desventajas se encuentra el costo elevado, porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.

Para realizar el análisis, se solicitó al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores), que diligencien un cuestionario de análisis de cargos y registren todas las condiciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Características: La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo que llena el ocupante o su superior.

Ventajas: Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjuntamente o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características. Este método es el más económico para el análisis de cargos.

Desventajas: No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito. Exige que se planee y se elabore con cuidado.

Método de la Entrevista: “El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo”¹⁵. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprenden el cargo del por qué y el cuándo. El método de la entrevista directa consiste en

¹⁵ Thompson, Arthur A. “**Dirección y Administración Estratégicas**”, Carboyon S. A., México, 1997, Pág. 320

recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.

Cuando nos referimos a aspectos necesarios que necesita un trabajador para su buen desenvolvimiento dentro de la empresa, se debe tomar en cuenta la actitud y la capacidad, mencionando que entre estas dos existe una gran diferencia. Cuando hablamos de aptitud, decimos que ésta nace con las personas, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para aprender determinada habilidad de comportamiento. La capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de la aptitud mediante el entrenamiento, la práctica o el ejercicio; la capacidad está plenamente disponible y se halla lista para que la persona la utilice en sus actividades.

Podemos hacer un listado más detallado y específico de la diferencia entre aptitud y capacidad; por aptitud entendemos: La predisposición natural para determinar actividad o tarea; existe sin ejercicio, entrenamiento o aprendizaje previo, se evalúa por comparaciones, permite pronosticar el futuro del candidato en el cargo, con el ejercicio o entrenamiento. Se transforma en capacidad: predisposición general o específica a perfeccionarse en el trabajo, posibilita la orientación hacia determinado cargo en el futuro; es el estado latente y potencial del comportamiento. “ Por otra parte la capacidad es considerada como: la habilidad adquirida para realizar determinado trabajo o tarea, producto del entrenamiento o del aprendizaje, se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo, se refiere a la habilidad real del individuo permitiendo diagnosticar el presente, siendo este el resultado de ejercitar o entrenar la aptitud; es la disposición general o específica para el trabajo actual, posibilita la ubicación inmediata en determinado cargo; es el estado actual del comportamiento.”¹⁶

¹⁶ Newstrom W. John. **“Comportamiento Humano en el Trabajo”**. Candiani S. A., México, 1996, Pág. 59

Con la aplicación del Instructivo de Análisis de Puestos en la Agropecuaria Popoyán se tuvo como resultado una eficiente función técnica, en un Sistema de Recursos Humanos, siendo productiva para la empresa mostrando los principales indicadores como fueron: Habilidad, actitud, experiencia, conocimientos, descripción de puesto, especificación de puesto, aspectos subjetivos del colaborador (actitud, motivación, esfuerzo).

CAPITULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

La población de los colaboradores que laboran en Agropecuaria Popoyán, fueron de distintas etnias, tanto mestizas como indígenas. Las condiciones socioeconómicas de la población fueron heterogéneas debido a las diferentes jerarquías y puestos que ocupan dentro de los departamentos en que se trabajó la propuesta.

Se observó que las condiciones de los colaboradores en la Agropecuaria Popoyán son mínimas para realizar sus actividades cotidianas, puesto que no cuentan con un adecuado Instructivo de Análisis de Puestos que les brinde a los colaboradores una adaptación adecuada a su cargo y consecuentemente un bienestar personal, que les permita desempeñarse eficientemente en su ambiente de trabajo. Las condiciones con relación a infraestructura fueron adecuadas, ya que es un edificio de estructuración nueva.

Para fines de esta propuesta se tomó una muestra de forma no aleatoria de 50 colaboradores de ambos sexos comprendidas entre 18 y 40 años; estos laboran en el área Administrativa de la empresa Agropecuaria Popoyan, siendo 16 puestos los que se Describieron en el presente Manual.

En la primera fase, se utilizó una encuesta que permitió obtener información de cada puesto de los colaboradores; se realizó en el salón de usos múltiples de la empresa, se encuestó en forma individual para poder contextualizar la subjetividad de cada colaborador y analizar su problemática.

En la segunda fase, se realizó una entrevista estructurada en forma individual preguntándole las habilidades, funciones, conocimientos y actitudes que debe tener el colaborador para desarrollarse eficientemente en su puesto de trabajo.

El instrumento que se utilizó fue un Formato de Análisis de Puestos y su respectivo manual de procedimientos, para efectuar de una forma sistemática el proceso de Descripción y Especificación de puestos, este formato se adaptó a las necesidades de la Agropecuaria Popoyan y fue elaborado por el investigador.

La investigación fue de tipo “asociativo”, esta técnica tuvo su base en el análisis estadístico de tipo porcentual. Los resultados se presentaron por medio de tablas y un análisis global integrando la información relevante.

Se hace mención que se adjuntó al informe final el Instructivo de Análisis de Puestos de la Agropecuaria Popoyán sin incluir datos confidenciales, puesto que se maneja en dicho Análisis de Puestos información secreta de la empresa.

Este Instructivo permitió establecer una comparación de la hipótesis de trabajo con los resultados de la aplicación de dicho Instructivo.

CAPITULO III PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo tiene como finalidad presentar los resultados que se obtuvieron como consecuencia de suministrar un instrumento de medición dirigido a una muestra de 50 colaboradores de la empresa Agropecuaria Popoyán, esto fue sustraído del total de población de la empresa, que consta de 200 colaboradores en el área administrativa tanto como en la agrícola.

En la primera fase, se utilizó una encuesta que permitió obtener información que describió las necesidades de cada Sistema de Recursos Humanos; se realizó en el salón de usos múltiples de la empresa, en forma individual para poder contextualizar la subjetividad de cada colaborador y analizar su problemática.

En la segunda fase, se realizó una entrevista estructurada en forma individual para tomar el mayor detalle de las necesidades reales de los colaboradores con respecto al mejoramiento de sus funciones dentro de la Agropecuaria Popoyán.

El capítulo constó de tablas de tabulación de los datos; éstas contienen categorías y su frecuencia de medición.

Para la fácil interpretación de los resultados, se presentó una breve interpretación general de todo el estudio

TABLA No 1.

MENCIONE CUÁNTO TIEMPO TIENE DE LABORAR EN LA EMPRESA	
3 meses -1 año.	4
1 año -2 años.	9
2 años - en adelante.	37
TOTAL	50

TABLA No 2.

CONOCE EL NOMBRE DE SU PUESTO DE TRABAJO.	
SI	31
NO	19
TOTAL	50

TABLA No 3.

CUÁL ES SU POSICIÓN DE TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA.	
Jefatura	7
Supervisión	12
Administrativo	12
Técnico	10
Otro	9
TOTAL	50

TABLA No 4

CONOCE USTED LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE SU EMPRESA.	
SÍ	24
NO	26
TOTAL	50

TABLA No 5.

TIENE USTED CONOCIMIENTO ACERCA DE LOS OBJETIVOS LABORALES DE SU PUESTO DE TRABAJO.	
SI	23
NO	27
TOTAL	50

TABLA No 6

CONSIDERA USTED QUE MANEJA LA INFORMACIÓN ESENCIAL Y CONFIABLE QUE REQUIERE SU PUESTO PARA UN DESEMPEÑO EFICIENTE.	
SI	30
NO	20
TOTAL	50

TABLA No 7

A QUIÉN REPORTA DIRECTAMENTE SUS ACTIVIDADES	
Jefatura	16
Coordinación	2
Supervisión	26
Otro	6
TOTAL.	50

TABLA No 8.

LE INFORMAN AL MOMENTO DE SU CONTRATACIÓN LAS ACTIVIDADES LABORALES QUE DEBERÍA REALIZAR EN SU PUESTO DE TRABAJO: SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA PASAR A LA PREGUNTA SIGUIENTE.	
SI	27
NO	23
TOTAL	50

TABLA No 9

CONSIDERA USTED QUE REALIZA TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRABAJO PARA LAS CUALES FUE CONTRATADO.	
SI	23
NO	27
TOTAL	50

TABLA No 10

Dentro de sus actividades de trabajo existen actividades que se realizan.	
Diariamente	14
Periódicamente	19
Ocasionalmente	12
Total	50

TABLA No 11.

CONSIDERA USTED QUE LA ADMINISTRACIÓN SE PREOCUPA POR PROVEER DE LOS MATERIALES BÁSICOS PARA LA REALIZACIÓN ÓPTIMA DE SUS FUNCIONES DE TRABAJO.	
SI	30
NO	20
TOTAL	50

TABLA No 12.

CONSIDERA USTED QUE SU SALARIO ES ACORDE A LAS FUNCIONES DENTRO DE LA EMPRESA.	
SI	16
NO	34
TOTAL	50

TABLA No 13.

TIENE USTED PERSONAL A CARGO PARA SU SUPERVISIÓN. SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA, OMITA LA PREGUNTA SIGUIENTE.	
SI	24
NO	26
TOTAL	50

TABLA No 14

CONSIDERA USTED QUE DELEGA SU AUTORIDAD DE UNA MANERA EFICIENTE AL PERSONAL QUE SUPERVISA.	
SI	17
NO	6
TOTAL	23

TABLA No 15.

TIENE USTED ALGUNA OBSERVACIÓN QUE AGREGAR QUE NO SE MENCIONE CON ANTERIORIDAD EN LA ENCUESTA. ESPECIFIQUE.	
La delegación se hace por escrito	5
Se necesitan ayudantes.	10
Se necesita capacitación.	15
Se necesita inducción.	15
Mejorar situaciones salariales.	5
Total	50

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados planteados la mayor parte del grupo de colaboradores no presenta un alto índice de rotación y por consiguiente la empresa Agropecuaria Popoyán posee una estabilidad laboral en su Recurso Humano, la mayoría de los colaboradores están vinculados laboralmente con oficinas centrales; otro indicador importante es que los colaboradores no conocen la visión y misión de la empresa al igual que no conocen los objetivos de su puesto de trabajo.

El mayor numero de los colaboradores de la Agropecuaria Popoyan no conocen con especificidad las actividades que deben realizar dentro de su puesto de trabajo, puesto que el mayor porcentaje muestra que los mismos no realizan las actividades por lo cual fueron contratados, podemos mencionar que los puestos de cada colaborador son supervisados periódicamente por sus jefes inmediatos. La mayor parte de los colaboradores se encuentra de acuerdo en que la administración se preocupa en proporcionar todos los materiales para la realización efectiva de las actividades dentro del puesto de trabajo, como afirman que se encuentran en desacuerdo con los sueldos que devengan por sus funciones laborales, los colaboradores presentan que la mayoría de puestos son de un nivel operativo, ya que no tienen puestos que supervisen y donde tengan que delegar responsabilidades o atribuciones, 5 de 50 colaboradores concuerdan que todas las delegaciones se hacen por escrito, 10 de 50 colaboradores mencionan que necesitan asistentes o auxiliares para el apoyo de sus actividades laborales, 15 de 50 colaboradores presentan inquietudes de necesidades de capacitación para realizar eficientemente su trabajo, 15 de 50 colaboradores necesitan inducción para que se de una adecuada adaptación a su puesto de trabajo y 5 de 50 colaboradores mencionan que necesitan reevaluar la situación laboral de la Agropecuaria Popoyán.

A continuación se presenta la Propuesta de Análisis de Puestos, conformada por un Instructivo de los procedimientos y el formulario de Descripciones y Especificaciones de puestos.

PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

▪ FASE I: PLANIFICACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; esta es una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de cargos requiere los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos reales que se encuentran en la organización: Deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como sus características, naturaleza, tipología, etc.
2. Ubicar los puestos dentro del organigrama: Al ubicar un cargo en el organigrama, se logran definir los siguientes aspectos: Nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.
3. Elaborar un cronograma de trabajo: Este debe especificar por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa, o bien, empezar en las intermedias o desarrollar una secuencia horizontal por áreas de la empresa.
4. Planificación del diseño del Instrumento de Análisis de Puestos de acuerdo al método a utilizar: Los métodos adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. En general, se eligen varios métodos de análisis porque es difícil que los cargos tengan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, por lo menos las menores desventajas respecto de los cargos que van a analizarse.
5. Selección del personal que va integrar el comité de validación del proyecto: Se selecciona de cada departamento la persona con más experiencia para que logre validar las funciones de sus demás

compañeros. Este comité está integrado por no más de seis integrantes.

6. Evaluación detallada de criterios a analizar en el diseño del Instrumento, de acuerdo a los objetivos de la organización: Ésta está basada en dos criterios:

- Criterio de universalidad: Los factores de especificaciones deben estar, de alguna manera, presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán, o por lo menos, en el 75% de éstos para comparar las características ideales de los ocupantes; por debajo de este porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.
- Criterio de discriminación: Los factores de especificaciones deben variar, según el cargo. En otros términos, no pueden ser uniformes. Por ejemplo, el factor de educación básica necesaria responde al criterio de universalidad, porque todos los cargos exigen cierto nivel de instrucción o escolaridad. Para satisfacer el criterio de universalidad, los cargos se distribuyen generalmente en varios sistemas: Cargos de supervisión, por meses, por horas, etc.

▪ **FASE II: DISEÑO Y PREPARACIÓN**

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

1. Elaboración del diseño del Instrumento de Análisis de Puestos, determinando los factores principales que incluirá el mismo: Se analizan las principales descripciones y funciones de las que se componen la mayoría de los puestos de trabajo de la empresa.
2. Elaboración de un Instrumento de Evaluación de la ejecución del Análisis de Puestos: Se elabora un análisis FODA apoyado de una encuesta para poder medir los resultados del instrumento, éste calificado por los jefes de cada área.

3. Validación de los Instrumentos a utilizar por el comité de validación:
Se presentan ante el comité de validación los instrumentos para que éstos los analicen y así pueda ser administrado un instrumento válido y confiable.
4. Formación del equipo de trabajo: Se selecciona un grupo de recursos humanos elegido por la gerencia de la empresa. En el caso que el proceso se realice por consultores externos, éste grupo será determinado por los asesores de recursos humanos.
5. Capacitación del equipo de trabajo referente a la forma eficaz de aplicación del Instrumento: Se reúne al equipo de trabajo y se analiza cada elemento que compone la descripción de los puestos para que todos lo manejen de una manera adecuada y que no les surja ninguna duda durante el proceso de recolección de datos.
6. Preparación de materiales a aplicar: Formularios, folletos, materiales, etc.
7. Distribución de grupos por nombre, departamento y puesto a analizar:

▪ **FASE III: EJECUCIÓN**

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

1. Recolección de datos de los puestos mediante el instrumento diseñado: Esto se hace con los métodos de análisis elegidos con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato.
2. Análisis de la información recopilada: Selección de los datos obtenidos.
3. Validación de la información del Análisis de Puestos con el jefe inmediato de cada puesto: Se lleva el Manual de Análisis de Puestos para que cada jefe valide las funciones de cada subalterno.

4. Redacción del Análisis de Puestos validado por el jefe inmediato: Se presenta la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o rectifique.
5. Aprobación del Análisis de Puestos por el Comité de Validación: Presentación de la redacción definitiva del análisis de cargo, para la aprobación (al Comité de Validación).
6. Condensación física de los Análisis de Puestos realizados: Luego de tener todas las descripciones de puestos, se dividen por departamento y se ordenan en un manual de fácil manejo para la empresa.
7. Entrega de Análisis de Puesto por colaborador: Se le hace entrega a cada colaborador sus descripciones y especificaciones de puestos.
8. Entrega de los Análisis de Puestos que integran cada departamento al jefe inmediato: Se le entrega a cada jefe las descripciones y especificaciones de puestos de cada colaborador que compone su departamento.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Auditor Interno	Código:
Departamento: Auditoría Interna.	Área: Auditoría Interna.
Número de ocupantes: Uno	Ciudad / Regional: Guatemala.
Cargo Supervisor Directo: Gerente General	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Ing. Francisco Viteri.	
Ubicación Física del puesto: Administración.	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. Auditor.
Programas y paquetes necesarios. SAE, DUNAMIS, BANCOS, COI y Office.
Idiomas necesarios: Español.
Adaptación al cargo. 2 meses
Iniciativa Necesaria. Controlar procedimientos, programar actividades para mejorar el departamento de procesos, presentación de proyectos internos.
Aptitudes Necesarias. Creatividad, responsabilidad, puntualidad, dinamismo.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. Jornada extensa de trabajo.
Concentración visual. Anotaciones y elaboración de reportes.
Destreza o habilidad. Integración, comunicación.
Constitución física necesaria. Ninguna.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. Contadores, jefe de cada proyecto y área “la carreta”.
Materiales, herramientas y equipos. Computadora, calculadora, celular, útiles de oficina y vehículo.
Dinero, títulos valores o documentos. Ninguno.
Contactos internos y externos. Internos: Contador General, Gerente Financiero, Jefe de Inventarios, RRHH, Presupuestos. Externos: Gerentes de cada proyecto.
Información confidencial. Balances de la empresa, resultados financieros y políticas especiales.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo. Bajo presión por sí mismo.
Riesgos. Cuentas por cobrar, malversación de información y divulgación de procesos.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia. 3 años.	
Especificidad de la experiencia. Experiencia en el área agrícola y contable; supervisión de personal relacionado con lo contable.	

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
Salida de bodega: Liquidaciones de venta, órdenes de despacho, facturación, exportaciones, recibos de caja, boletas de depósito, corte de caja, reporte de liquidaciones, reportes de informes, reportes de ventas, inventarios, requisición de bodega, salida e bodega y reporte de mano de obra.	
Bauches: Reportes específicos, reportes de cuentas por cobrar, reportes de proveedores, reportes de comisiones, reportes de pólizas.	
Revisión de Pólizas: Revisión del programa, función bancos, función COI, función DUNAMIS.	
Realización física: Inventarios.	
File de personal y casos específicos.	

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		Impuestos, auditoria interna.
Conocimientos Informativos		Análisis de proyectos.

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

--

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid.	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Ing. Francisco Viteri.	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

2. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Encargada de Pagos.	Código: Ninguno
Departamento: Contabilidad	Área: Contabilidad
Número de ocupantes: Uno	Ciudad / Regional: Guatemala
Cargo Supervisor Directo: Contador General.	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Marisol Melgar	Supervisa a: Ninguno
Ubicación física del puesto: Departamento de Contabilidad	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. Perito Contador.
Programas y paquetes necesarios. Office, Aspel, e Internet.
Idiomas necesarios: Español.
Adaptación al cargo. 1 mes.
Iniciativa Necesaria. Puntualidad en sus labores.
Aptitudes Necesarias. Velocidad, codificación correcta de cuentas.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. Ninguno
Concentración visual. En el manejo de sus labores cotidianas.
Destreza o habilidad. Manual.
Constitución física necesaria. Ninguna.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. Ninguno.
Materiales, herramientas y equipos. Computadora, Archivo y material de oficina.
Dinero, títulos valores o documentos. Ninguno.
Contactos internos y externos. Con departamento de contabilidad, y proveedores externos.
Información confidencial. Ninguna.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo. Tranquilo.
Riesgos. Ninguno.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia. 1 año	
Especificidad de la experiencia. Contabilidad agrícola, contabilidad de costos, realización de cheques	Y conciliaciones bancarias.

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
Emisión de cheques.	Cada viernes de cada mes (Cheques a proveedores).
Conciliaciones bancarias.	5 de cada mes.
Estado de cuenta por Internet	Diario.
Archivar cheques	Control semanal.
Atención telefónica a proveedores y fincas.	Eficiencia.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		Ninguno

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

--

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid.	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Marisol Melgar.	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

3. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Mensajero.	Código: Ninguno
Departamento: Créditos y Cobros.	Área: Créditos y cobros.
Número de ocupantes: Dos.	Ciudad / Regional: Guatemala.
Cargo Supervisor Directo: Jefe de Créditos y Cobros.	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Reyna Guzmán.	
Ubicación Física del puesto: Créditos y Cobros.	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. Tercero Básico.
Programas y paquetes necesarios. Ninguno.
Idiomas necesarios. Ninguno.
Adaptación al cargo. 15 días.
Iniciativa Necesaria. Ninguna.
Aptitudes Necesarias. Tomar Decisiones, responsable, puntual, tener mucho carácter.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. Soportar bajo el sol o la lluvia, ocho horas montado sobre una moto.
Concentración visual. 100% de concentración.
Destreza o habilidad. Conocer la ciudad, tener buenas relaciones sociales, paciencia y tolerancia.
Constitución física necesaria. Ninguna.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. Ninguno.
Materiales, herramientas y equipos. Ninguno.
Dinero, títulos valores o documentos. Dinero en efectivo, cheques y dólares.
Contactos internos y externos. Con el departamento de contabilidad.
Información confidencial. Los pagos que se efectúan a tarjetas de jefes, y pagos del IGGS.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo Normal.
Riesgos Robos, accidentes, insolación, entre otros.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia. 4 años.	
Especificidad de la experiencia. Saber tramitar ante la SAT, ante los bancos.	Conocer la ciudad, saber manejar moto.

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
Entrega de facturas.	Diario.
Pagos de Impuestos.	Diario.
Tramitar contraseñas, pagos de tarjetas de sus superiores.	
Entregar correspondencia.	Diario.
Cobros y pagos.	Diario.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		Ninguno
Conocimientos Informativos		

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

--

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Reyna Guzmán.	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

4. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Seguridad.	Código: Ninguno.
Departamento: Administrativo.	Área: Administrativo.
Número de ocupantes: Uno.	Ciudad / Regional: Guatemala.
Cargo Supervisor Directo: Gerente General de Producción	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Jorge Mario Chiquín.	
Ubicación Física del puesto: Garita de Seguridad.	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. Tercero Básico.
Programas y paquetes necesarios. Ninguno.
Idiomas necesarios. Ninguno.
Adaptación al cargo:
Iniciativa Necesaria. Controlar la hora de entrada y salida y el número de reemisión de producto que entra y sale de la empresa
Aptitudes Necesarias. Responsabilidad, puntualidad, agilidad en el manejo del rifle, poseer control y concentración absoluta de las personas que entran y salen de la empresa.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. Ninguno.
Concentración visual. Sí, en lo que se refiere a la vigilancia de las personas que entran y salen.
Destreza o habilidad. En identificar a las personas que entran y salen de la empresa.
Constitución física necesaria. Ninguna.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. Ninguna.
Materiales, herramientas y equipos. Escopeta de calibre 12, teléfono, libreta y lapicero, equipo de oficina en general.
Dinero, títulos valores o documentos. Ninguno.
Contactos internos y externos. Internos: Con el personal administrativo.
Información confidencial. Ninguna.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo Tranquilo.
Riesgos Asaltos de muerte, que saquen mercadería o productos de más de la empresa.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia 2 años.	
Especificidad de la experiencia. Agilidad en el manejo del rifle, excelente concentración.	Conocer al personal que entra y sale de la empresa y experiencia en la vigilancia y seguridad de la empresa.

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
Abrirles el portón de las personas que entra y salen de la empresa.	Diario.
Hacer que se identifiquen personas que no pertenecen a la empresa.	Diario.
Revisar la mercadería que sale de la empresa por medio de las facturas. Revisar la cantidad de canastas y de producto.	Diario.
Tengo a cargo la vigilancia y la seguridad de la empresa.	Diario.
Control del camión de basura; que éste no saque nada más que no sea la basura.	Diario.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		Ninguna.

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

--

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid.	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Jorge Mario Chiquín	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

5. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Contadora General.	Código: Ninguno
Departamento: Contabilidad.	Área: Contabilidad.
Número de ocupantes: Uno.	Ciudad / Regional: Guatemala.
Cargo Supervisor Directo: Gerente Financiero.	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Roy Jiménez.	
Ubicación Física del puesto: Área de Contabilidad.	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. 3 años de Administración de Empresas.
Programas y paquetes necesarios. Aspel, programa de créditos y pagos, y Office.
Idiomas necesarios: Español e Inglés.
Adaptación al cargo. Ninguna.
Iniciativa Necesaria. Proactiva y estar concentrada 100%
Aptitudes Necesarias. Tener metas personales y laborales.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. Ninguno.
Concentración visual. 100%.
Destreza o habilidad. Manual e intelectual, capacidad numérica y exactitud.
Constitución física necesaria. Ninguna.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. Área de pagos, área de impuestos, inventarios, facturación, encargado de mano de obra y contadores de la carreta.
Materiales, herramientas y equipos. Computadora, impresora, sumadora, archivo y teléfono.
Dinero, títulos valores o documentos. Correspondencia a bancos, escrituras de todo tipo de la empresa, contratos.
Contactos internos y externos. Con todas las áreas y puestos.
Información confidencial. Contratos, correspondencia a bancos, y escrituras.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo. Normal.
Riesgos. Que el programa donde trabaja la contabilidad general pierda información.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia 1 año.	
Especificidad de la experiencia. Conocimiento de diversos programas.	Conocer el proceso que realiza la empresa con respecto a producción. Buenas relaciones humanas.

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
Reporte del estado, con respecto a resultados.	Entrega el 10 de cada mes.
Supervisión del personal a cargo, que estos mismos entreguen sus reportes.	Entrega el 10 de cada mes.
Encargada del departamento de contabilidad y de sus diversas funciones.	Diario.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales	Capacitación en conocimientos administrativos.	Actualización constante.
Conocimientos Informativos	Capacitación en las leyes fiscales.	Conocimientos contables.

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

Para el puesto es importante una revisión completa de procesos y procedimientos contables, tener una capacidad numérica bastante grande.

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid.	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Roy Jiménez.	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

6. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Secretaria de Gerencia.	Código: Ninguno
Departamento: Gerencia.	Área: Gerencia.
Número de ocupantes: Uno.	Ciudad / Regional: Guatemala.
Cargo Supervisor Directo: Gerente General.	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Ing. Francisco Viteri.	
Ubicación Física del puesto: Recepción.	

Factores de Especificación:

Requisitos Intellectuales.
Instrucción Básica. Secretaria Bilingüe con 100 % Inglés.
Programas y paquetes necesarios. Office, Excel, e Internet.
Idiomas necesarios: Inglés.
Adaptación al cargo. Ninguno.
Iniciativa Necesaria. Responsabilidad, concentración en un 100%
Aptitudes Necesarias. Liderazgo, experiencia, concentración en lo que se está haciendo, puntualidad.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. Ninguno.
Concentración visual. En un 100%.
Destreza o habilidad. Responsabilidad, ser ordenado, y poseer comunicación total.
Constitución física necesaria. Ninguna.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. Ninguno.
Materiales, herramientas y equipos Computadora, radio, teléfono, equipo de oficina, fax, scanner, y celular.
Dinero, títulos valores o documentos Contratos, documentos de compra y venta, y documentos bancarios.
Contactos internos y externos. Externos: proveedores, clientes y proveedores y clientes del extranjero.
Información confidencial. Información de importancia de la organización, e información de Gerencia general.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo Normal.
Riesgos Con respecto al horario cuando se entregan documentos de importancia, pérdida de información confidencial.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia. 2 años.	
Especificidad de la experiencia. Conocimiento en el manejo de exportaciones, e importaciones	Habilidades secretariales y manejo de oficina.

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
En lo que se refiere a las exportaciones del producto, estar comunicándose con las fincas.	Diario
Revisar correos del ingeniero Viteri. Mantenerlo informado.	Diario.
Llevar la agenda del gerente general.	Diario.
Hacer citas y atención al cliente.	Diario.
Importaciones en el producto de piña. Traspasos, impuesto de los vehículos	Diario.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		Ninguno.
Conocimientos Informativos		Ninguno.

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

--

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid.	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Francisco Viteri.	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

7. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Encargado General de Inventarios.	Código: Ninguno
Departamento: Contabilidad.	Área: Contabilidad.
Número de ocupantes: Uno.	Ciudad / Regional: Guatemala.
Cargo Supervisor Directo: Contador General.	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Marisol Melgar.	
Ubicación Física del puesto: Finanzas.	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. Perito Contador y dos años de Universidad en carrera afín.
Programas y paquetes necesarios. Dunámis, Coi, Excel, Outlook, Sae.
Idiomas necesarios: Español.
Adaptación al cargo. 1 mes.
Iniciativa Necesaria. La capacitación constante a los bodegueros.
Aptitudes Necesarias. Conocimiento en todo el proceso productivo, tener experiencia en inventarios, y excelente comunicación.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. En lo que se refiere a inventarios físicos, se requiere fuerza.
Concentración visual. Sí, en la computadora.
Destreza o habilidad. En lo numérico, total concentración en lo que se está haciendo y carácter.
Constitución física necesaria. Ninguna.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. Encargados de Bodegas.
Materiales, herramientas y equipos. Computadora, sumadora, teléfono e impresora; equipo de oficina.
Dinero, títulos valores o documentos Ninguno.
Contactos internos y externos. Con el Contralor General, Contadora General, y Auditor. Externos: Encargados de Fincas.
Información confidencial. Ninguna.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo Agradable.
Riesgos En la pérdida de facturas.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia. 1 año.	
Especificidad de la experiencia. Conocimiento en el área de costos, y haber estado en el área contable.	

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
Supervisar que todos los inventarios estén cuadrados en costos y existencia física.	Mensualmente.
Registrar todas las compras contablemente.	Mensualmente.
Ver los costos del inventario de ventas.	Mensualmente.
Registrar los gastos del mes e insumos.	Mensualmente.
Supervisión constante en las fincas con respecto a precios de productos.	Semanalmente.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		En la actualización de inventarios.

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

Se debe tener bastante responsabilidad en el área numérica y puntualidad en la presentación de los inventarios.

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid.	
Revisado Por: Báiron Herrarte	
Aprobado Por: Marisol Melgar.	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

8. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Encargado de Compras.	Código: Ninguno
Departamento: Compras.	Área: Compras
Número de ocupantes: Uno.	Ciudad / Regional: Guatemala.
Cargo Supervisor Directo: Gerente Financiero.	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Roy Jiménez.	
Ubicación Física del puesto: Procesos.	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. Tercero básico.
Programas y paquetes necesarios. SAI, Intranet, e Internet.
Idiomas necesarios: Ninguno.
Adaptación al cargo. 1 mes.
Iniciativa Necesaria. De toma de decisiones.
Aptitudes Necesarias. Proactivo, responsable, ordenado, toma de decisiones y puntual.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. Ninguno.
Concentración visual. Sí.
Destreza o habilidad. Liderazgo, destreza de coordinación.
Constitución física necesaria. Ninguna.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. Ninguno.
Materiales, herramientas y equipos. Computadora, teléfono, sumadora, impresora, y celular.
Dinero, títulos valores o documentos. Cheques.
Contactos internos y externos. Gerente Financiero y el emisor de cheques.
Información confidencial. Ninguna.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo. Normal.
Riesgos. Cuando sale hacer las compras de equipo que no le llevan a la oficina, el riesgo de un asalto o accidente.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia. 1 año.	
Especificidad de la experiencia. Conocimiento de maquinaria, el conocimiento de dónde venden el producto, conocer a los proveedores.	

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
Revisar órdenes de compra.	Diario.
Contacto con los proveedores.	Diario.
Hacer cotizaciones.	Diario.
Ingreso de facturas al SAE.	Diario.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Conocimientos Informativos		

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

Saber trabajar bajo presión y poseer mucha responsabilidad y puntualidad con las cosas que necesitan diversos departamentos.

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid.	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Roy Jiménez.	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

9. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Encargada de Impuestos.	Código: Ninguno
Departamento: Contabilidad.	Área: Contabilidad.
Número de ocupantes: Uno.	Ciudad / Regional: Guatemala.
Cargo Supervisor Directo: Contadora General.	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Marisol Melgar.	
Ubicación Física del puesto: Departamento de Contabilidad.	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. Séptimo semestre de Auditoría.
Programas y paquetes necesarios. Office, y Aspel (Programas referidos con paquetes de contabilidad).
Idiomas necesarios: Español.
Adaptación al cargo. 1 mes.
Iniciativa Necesaria. Aprendizaje continuo.
Aptitudes Necesarias. Tener metas, responsable, puntual y ordenado.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. Ninguno.
Concentración visual. 100%
Destreza o habilidad. Manual y numérica.
Constitución física necesaria. Ninguna.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. Personal de fincas.
Materiales, herramientas y equipos. Computadora, sumadora, impresora y equipo de oficina.
Dinero, títulos valores o documentos. Cheques para pagar impuestos.
Contactos internos y externos. Internos: Contralor, Área Financiera, Área de Contabilidad. Externos: Personal de las fincas.
Información confidencial. La información referida con los impuestos.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo. Tranquilo.
Riesgos. Cundo no se presentan impuestos a tiempo, demandas fiscales.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia. 2 a 3 años.	
Especificidad de la experiencia. Saber de contabilidad general.	Contabilidad agrícola que consta en los procesos de producción en las cosechas.

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
El pago de impuestos.	Según calendario de la SAT
Provisión de proveedores.	Cierre mensual.
Control de cajas Chicas	Cierre mensual.
Tramites contables, material contable	Diario
Actualización de libros contables.	Anuales.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Conocimientos Informativos		

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

--

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid.	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Marisol Melgar.	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

10. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Encargado de Personal	Código: Ninguno
Departamento: Recursos Humanos	Área: Recursos Humanos
Número de ocupantes: Uno	Ciudad / Regional: Guatemala
Cargo Supervisor Directo: Gerente General.	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Ing. Francisco Viteri	
Ubicación Física del puesto: Finanzas	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. Licenciado en Psicología Industrial, Administración de Empresas ó Auditor
Programas y paquetes necesarios. Ambiente Windows, sistema de planillas, COI, Banco, e Internet.
Idiomas necesarios: Español.
Adaptación al cargo. 1 mes
Iniciativa Necesaria. Motivacional y laboral
Aptitudes Necesarias. Persona creativa y proactiva.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. Esfuerzo por tiempo extra laboral.
Concentración visual. 100%
Destreza o habilidad. Comunicación, y coordinación en la resolución de problemas laborales.
Constitución física necesaria. Ninguna.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. Planilleros y personal administrativo de proyectos.
Materiales, herramientas y equipos Computadora, teléfono, sumadora, materiales de oficina.
Dinero, títulos valores o documentos Sobres de pagos con dinero en efectivo. (En algunas situaciones)
Contactos internos y externos. Gerencia General, Financiera, Planilleros.
Información confidencial. Planillas e información administrativa confidencial.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo. Agradable.
Riesgos. Pasar información no revisada.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia 2 años.	
Especificidad de la experiencia. Administración del Recurso Humano,	Cálculo de prestaciones laborales, manejo del Código de Trabajo,
Contenido de la experiencia.	Reglamento del IGGS, procesos y procedimientos de Recursos Humanos.

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
Cierre contable, Costos de la mano de obra, revisión de planillas.	Cada catorce días
Revisión de cheques, costos de mano de obra, reporte de costos.	Cada catorce días
Categoría de proyectos, manejo de archivo, apertura de cuentas.	Cada catorce días.
Elaboración y solicitud de la planilla administrativa.	Cada 15 días
Revisión de documentación legal, elaboración de catálogos de mano de obra.	Diario

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		De acuerdo a los requerimientos del puesto.
Conocimientos Informativos		

¿Cree necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

Otras atribuciones: Revisión de constancias de aguinaldo y bono catorce, reporte de estadística, los anticipos de sueldos, archivos de documentación y correspondencia, la apertura de cuentas en sistema contable, coordinación de los seguros, tramites de los informes del IBS, mantener integrados los sueldos líquidos, (Integración de cuentas), coordinación del registro de las vacaciones y constancias de vacaciones.

El puesto tiene riesgos judiciales por un mal manejo de información financiera.

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Ing. Francisco Viteri	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

11. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Cocinera	Código: Ninguno
Departamento: Administración.	Área: Administración.
Número de ocupantes: Uno.	Ciudad / Regional: Guatemala.
Cargo Supervisor Directo: Jefe de Planta de Procesos.	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Norma Soberanis.	
Ubicación Física del puesto: Cocina.	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. Sexto primaria.
Programas y paquetes necesarios. Ninguno.
Idiomas necesarios. Ninguno.
Adaptación al cargo. 15 días.
Iniciativa Necesaria. Mantener limpias las mesas, ordenados y limpios los utensilios de cocina.
Aptitudes Necesarias. Ser ordenada, responsable, puntual e higiénica.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. Sí, con respecto al levantamiento de las ollas de comida, la limpieza de la cocina.
Concentración visual. Ninguna.
Destreza o habilidad. Saber cocinar, tener higiene, ser limpio y tener rapidez.
Constitución física necesaria. Ninguna.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. Ninguna.
Materiales, herramientas y equipos. Utensilios de cocina, estufa, refrigerador, ollas grandes y sartenes.
Dinero, títulos valores o documentos. Ninguno.
Contactos internos y externos. Área de procesos y área de ventas.
Información confidencial. Ninguna.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo. Agradable.
Riesgos. Quemaduras, de no tener a tiempo la comida para los trabajadores de la empresa.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia. 1 año.	
Especificidad de la experiencia. Saber cocinar, ser ordenada e higiénica.	

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
Cocinar los desayunos, almuerzos y cenas.	Diario.
Tener la comida a tiempo.	Diario.
Mantener limpia la cocina y el comedor, tener limpios los trastos Y los utensilios de cocina.	Diario.
Escoger la verdura, las carnes que se cocinarán en el transcurso del día.	Diario.
Organizar los menús de la comida que se dará en la hora de almuerzo y cena.	Diario.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		Ninguno.
Conocimientos Informativos		

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

--

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid.	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Norma Soberanis.	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

12. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Mantenimiento de Limpieza	Código: Ninguno
Departamento: Administración	Área: Administración
Número de ocupantes: Uno	Ciudad / Regional: Guatemala
Cargo Supervisor Directo: Jefe de Personal	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones
Reporta a: Báiron Herrarte.	Supervisa a: Ninguno
Ubicación Física del puesto: Administración.	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. Sexto Primaria.
Programas y paquetes necesarios. Ninguno
Idiomas necesarios: Ninguno.
Adaptación al cargo.
Iniciativa Necesaria. Ordenada.
Aptitudes Necesarias. Responsabilidad, puntualidad, y buen desarrollo laboral.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. En las labores cotidianas.
Concentración visual. Ninguna.
Destreza o habilidad. Ser ordenada, tolerante y aseada.
Constitución física necesaria. Ninguna

Responsabilidades :
Supervisión de personal. Ninguno.
Materiales, herramientas y equipos Útiles y encerres de limpieza.
Dinero, títulos valores o documentos. Ninguno.
Contactos internos y externos. Jefatura de personal.
Información confidencial. Ninguna.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo. Agradable.
Riesgos Al manejar productos con cloro.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia 1 año.	
Especificidad de la experiencia En limpieza.	Conocimiento de productos de limpieza, saber limpiar y ordenar.
Contenido de la experiencia.	

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
Limpieza de oficinas.	Control diario de limpieza.
Aseo de baños.	Control diario de limpieza.
Mantener café.	Control diario de limpieza.
Limpieza de tazas de café.	Control diario de limpieza.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		Ninguno.
Conocimientos Informativos		Ninguno.

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

--

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid.	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Báiron Herrarte.	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

13. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Contralor General.	Código: Ninguno
Departamento: Finanzas.	Área: Finanzas.
Número de ocupantes: Uno.	Ciudad / Regional: Guatemala.
Cargo Supervisor Directo: Gerente General.	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Ing. Francisco Viteri.	
Ubicación Física del puesto: Departamento de Finanzas.	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. Auditor.
Programas y paquetes necesarios. Escradon, Aspel, Office, la mayoría de programas que se manejan dentro del área de finanzas.
Idiomas necesarios: Español.
Adaptación al cargo. Ninguno.
Iniciativa Necesaria. Poseer metas conjuntamente con el Gerente General.
Aptitudes Necesarias. Responsabilidad, disciplina y orden.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. Ninguno.
Concentración visual. 100% concentración.
Destreza o habilidad. Poseer excelente memoria, conocimientos fiscales y en leyes.
Constitución física necesaria. Ninguna.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. Toda el Área de Contabilidad.
Materiales, herramientas y equipos. Computadora, compendio de leyes, archivo, sumadora, y equipo de oficina.
Dinero, títulos valores o documentos. Caja chica, todo lo que se refiere a bancos.
Contactos internos y externos. Finanzas, Inventario, Auditoría Interna, y Gerencia General.
Información confidencial. Toda la información confidencial de la empresa.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo. Normal.
Riesgos. La divulgación de la información confidencial, que traería como consecuencia riesgos fiscales.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia 3 años.	
Especificidad de la experiencia. Conocimiento en leyes y finanzas.	Ser académico, y 100% discreto. El conocimiento en leyes y fiscalización.

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
Reporte de bancos.	Cada tres meses.
Supervisión general de la contabilidad de la empresa.	Se presenta el día 10 de cada mes
Revisión de presupuestos	Mensualmente.
Trámites del decreto 29-89	Anualmente.
Devolución de los créditos fiscales.	Semestralmente.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales	Actualización de leyes fiscales.	Capacitación en leyes financieras.
Conocimientos Informativos	Capacitación en estrategias financieras.	

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

Es un puesto que requiere bastante discreción y que el mismo sea efectuado por una persona confiable, con experiencia demostrable y mayormente si es alguien que se encuentra laborando dentro de la empresa con la experiencia necesaria que el puesto requiere, mayormente que sea un auditor.

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid.	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Ing. Francisco Viteri.	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

14. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Encargada de Créditos y Cobros.	Código: Ninguno.
Departamento: Créditos y Cobros.	Área: Créditos y cobros.
Número de ocupantes: Uno.	Ciudad / Regional: Guatemala.
Cargo Supervisor Directo: Gerente Financiero.	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Roy Jiménez.	
Ubicación Física del puesto: Departamento de Créditos y Cobros.	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. En el ultimo año de la carrera de Administración de Empresas o carrera a fin.
Programas y paquetes necesarios. Aspel y Excel.
Idiomas necesarios: Inglés.
Adaptación al cargo. 1 mes
Iniciativa Necesaria. Proactiva, aptitud positiva, obtener resultados eficaces.
Aptitudes Necesarias. Buena comunicación, tolerancia, y diplomacia

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. Ninguno.
Concentración visual. Sí, en un 100%
Destreza o habilidad. Manual y excelentes relaciones humanas, ser bastante comunicativa.
Constitución física necesaria. Ninguna.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. El área de ventas.
Materiales, herramientas y equipos Fax, scanner, computadora, equipo de oficina.
Dinero, títulos valores o documentos Casos que se manejan con abogados.
Contactos internos y externos. Internos: Auditoria y Contadora General. Externos: abogados, vendedores, y clientes.
Información confidencial. Demandas a clientes.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo Agradable.
Riesgos El crédito que se da a los clientes. (falta de pagos)

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia De 2 a 3 años.	
Especificidad de la experiencia Conocimiento contable y en leyes.	Conocimiento en los programas de SAI y contabilidad.

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
Reporte de cobros.	Semanal.
Reporte de ingresos.	Semanal.
Circulación de saldos.	Mensual
Revisión de los ingresos de boletas.	Diario
Revisión de cuentas del exterior.	Diario.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		Ninguno.
Conocimientos Informativos		Ninguno.

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

--

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid.	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Roy Jiménez.	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

15. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Gerente Financiero.	Código: Ninguno
Departamento: Finanzas.	Área: Finanzas.
Número de ocupantes: Uno.	Ciudad / Regional: Guatemala.
Cargo Supervisor Directo: Gerente General.	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Ing. Francisco Viteri.	
Ubicación Física del puesto: Departamento de Finanzas.	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. Auditor, Economista, Administrador de Empresas.
Programas y paquetes necesarios. Office, y los programas Aspel
Idiomas necesarios: Inglés.
Adaptación al cargo
Iniciativa Necesaria. Coordinación de alcance de metas, relaciones intrapersonales, trabajo bajo presión.
Aptitudes Necesarias. Proactivo, alcance de metas, investigador, conocimiento en el ámbito laboral y empresarial.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. Ninguno.
Concentración visual. 100% de concentración.
Destreza o habilidad. Tener reacción inmediata a situaciones adversas a las deseadas, identificación de problemas y resolución de los mismos, resolución de conflictos.
Constitución física necesaria.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. El área de tesorería, contabilidad, administrativa, y parte del personal.
Materiales, herramientas y equipos Computadora, vehículo, celular, y equipo de oficina.
Dinero, títulos valores o documentos Ninguno.
Contactos internos y externos. Internos: Con la mayoría del personal. Externos: Con clientes e inversionistas nacionales y extranjeros.
Información confidencial. La información que se comparte con la Gerencia General.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo Normal.
Riesgos Existe el riesgo que se viole alguna información confidencial, puesto que hay varios puestos en un solo espacio físico.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia 5 años.	
Especificidad de la experiencia En Gerencia Financiera.	

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
La administración de los recursos financieros.	Semanal.
Proyecciones de flujo de caja.	Semanal.
La supervisión del departamento de contabilidad y en el área de cobros y créditos.	Semanal.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales	Capacitación en el idioma inglés.	En el área de presupuestos
Conocimientos Informativos		En el área de Recursos Humanos

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

--

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid.	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Ing. Francisco Viteri.	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

16. Datos de identificación.

Denominación del cargo: Encargado de Presupuestos.	Código: Ninguno.
Departamento: Administración	Área: Administración.
Número de ocupantes: Uno.	Ciudad / Regional: Guatemala.
Cargo Supervisor Directo: Gerente General.	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a: Ing. Francisco Viteri.	
Ubicación Física del puesto: En el área de administración.	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica. Administrador de Empresas
Programas y paquetes necesarios. Excel, Ambiente Windows, Access.
Idiomas necesarios: Inglés.
Adaptación al cargo. 1 mes.
Iniciativa Necesaria. Actualización de tecnología, diseño de hojas electrónicas, chequeo de inventarios.
Aptitudes Necesarias. Responsabilidad, puntualidad, actualización, constante aprendizaje.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario. Ninguno.
Concentración visual. 100% en la computadora.
Destreza o habilidad. Experiencia en el manejo de presupuestos, análisis financiero, en nuevos proyectos y planeación.
Constitución física necesaria. Ninguna.

Responsabilidades :
Supervisión de personal. Ninguna.
Materiales, herramientas y equipos. Computadora, automóvil, equipo de oficina.
Dinero, títulos valores o documentos. Ninguno.
Contactos internos y externos. Internos: Con el Área administrativa, Gerencia General y el Área de Contabilidad. Externos: Con los jefes de cada proyecto o finca.
Información confidencial. Sí, como lo son los presupuestos que es una información confidencial de la empresa.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo Normal.
Riesgos. Asaltos, accidentes a través del constante manejo de vehículo, puesto que se tienen que visitar los diferentes proyectos.

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia De 3 a 5 años.	
Especificidad de la experiencia Conocimiento en análisis financiero.	Conocimiento en presupuestos agrícolas en empresas.

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.
Presentación de reportes. Dar el seguimiento de implementación de programas en computación.	En la última semana del mes.
Análisis de los presupuestos, elaborar el presupuesto de las empresas jurídicas.	Mensualmente.
La elaboración de 32 presupuestos de las mismas empresas. Apoyar en planeación a los jefes de las fincas.	Mensualmente.
La elaboración de presupuesto de inversiones anuales. Modificación de los presupuestos.	Anualmente.
Apoyar a las áreas de inventarios en la elaboración de políticas y de nuevos procedimientos con gerencia general.	Mensualmente.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales	Unificar criterios de la elaboración de presupuestos	Área agrícola. Y en nuevas estrategias para la compañía

¿Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores?

--

Revisó y Autorizó	Fecha.
Elaborado Por: Héctor Rodríguez del Cid.	
Revisado Por: Báiron Herrarte.	
Aprobado Por: Ing. Francisco Viteri.	
Titular del puesto:	

Nota: Dicho formato, permanece abierto para el enriquecimiento de atributos que el supervisor directo crea conveniente agregar al puesto antes mencionado.

CAPITULO IV CONCLUSIONES.

- Se comprobó la hipótesis de trabajo, con la aplicación de la propuesta de diseño de un Manual de Análisis de Puestos tuvo como resultado una función técnica en un sistema de gestión de recursos humanos.
- Los colaboradores de la Agropecuaria Popoyán no se están desarrollando como socios estratégicos de la empresa.
- El crecimiento acelerado de la Agropecuaria Popoyán ha generado una desorganización a nivel organizacional dentro de la misma.
- La falta de organigramas en la Agropecuaria Popoyán, provocó que no se ubicaran con facilidad la cadena de mandos.
- En la Agropecuaria Popoyán no se manejan índices de rotación de personal elevados.
- Un porcentaje mayor de la media del estudio no conocen la Misión y Visión de la Agropecuaria Popoyán.
- Un porcentaje mayor de la media del estudio no conocen los objetivos de la Agropecuaria Popoyán.
- La mayoría de los colaboradores que participaron en el estudio, muestran que si conocen la información confidencial de su puesto.
- A la mayoría de los colaboradores de la Agropecuaria Popoyán les informaron de sus actividades básicas en el momento de su contratación.
- Los colaboradores de la Agropecuaria Popoyán realizan actividades extras de las que fueron contratados.
- A los colaboradores se les suministran los materiales necesarios para su eficacia y eficiencia en su puesto de trabajo.
- Un porcentaje elevado de los colaboradores de la Agropecuaria Popoyán no se encuentran satisfechos con su remuneración salarial.
- Los colaboradores que tienen puestos de supervisión consideran que delegan su autoridad eficientemente.

RECOMENDACIONES.

- Diseñar un Departamento de Recursos Humanos, que asesore a la gerencia de la Agropecuaria Popoyán, con respecto al mejoramiento del Recurso Humano.
- Optimizar los procesos y procedimientos de Recursos Humanos para desarrollar adecuadamente, a los colaboradores de la Agropecuaria Popoyán.
- Implementar políticas de liderazgo y trabajo en equipo, para comprometer a los colaboradores de la Agropecuaria Popoyán.
- La gerencia y el encargado de personal deben decidir en conjunto el análisis de los puestos y luego poder ubicarlos en un organigrama, donde pueda servir de apoyo en el diseño de una Gerencia de Recursos Humanos.
- Coordinar programas de Planeación, Coordinación y Control, para lograr darle un crecimiento estratégico a la Agropecuaria Popoyán.
- Diseñar un proceso de inducción que muestra la Visión, Misión y Objetivos de la Agropecuaria Popoyán.
- Realizar una revisión salarial anual, para que los puestos estén remunerados de acuerdo al mercado salarial.
- Capacitación constante, puesto que es la manera adecuada de delegar a los colaboradores que tienen a cargo supervisión de personal.
- Realizar un programa de incentivos para motivar implícitamente a los colaboradores de la Agropecuaria Popoyán.
- Realizar actividades recreativas, donde los colaboradores convivan con sus compañeros de trabajo.
- Realizar una propuesta de diseño de un Sistema de Reconocimiento para colaboradores de la Agropecuaria Popoyán.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha Alicia. **“Dirección Estrategía de Recursos Humanos”**, Granacia, Buenos Aires Argentina, 2000, Pág. 478

Arthur, Diane. **“Selección Efectiva de Personal”**, Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1992, Pág. 420.

Chiavenato, Idalberto. **“Administración de Recursos Humanos”** Nomos S.A., Bogotá Colombia, 2001, Pág. 699.

Chruden, Sherman. **“Administración del Personal”**, Continental S. A., México, 1985, Pág. 661.

Fernández Arena, José Antonio, **“El Proceso Administrativo”**, Herrero Hermanos Sucesores, S. A. México, Pág. 249.

Newstrom W. John. **“Comportamiento Humano en el Trabajo”**. Candiani S.A., México, 1996, Pág. 734.

Reyes Ponce, Agustín, **“Administración de Empresas Teoría y Práctica “**, Limusa, México, Pág. 392.

Thompson, Arthur A. **“Dirección y Administración Estratégicas”**, Carboyon S. A., México, 1997, Pág. 1,034.

Velandia Herrera, Néstor Fernando; Morales Arrieta, Juan Antonio. **“Salarios, Estrategia y Sistemas Salarial o de Compensaciones”**, Editorial Lily Solano Arévalo, Colombia, Pág. 403.

Zepeda Herrera, Fernando **“Psicología Organizacional”**, Editorial Addison Wesley Longman de México, S.A., Pág. 355.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO.
INVESTIGACIÓN DE TESIS.
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS.
INSTRUMENTO PARA MEDIR UNA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE
PUESTOS.**

INSTRUCCIONES.

A continuación se le presenta un cuestionario de 15 preguntas, puede marcar con una "X" en el espacio en blanco su respuesta, asimismo habrán respuestas que necesitarán su redacción. Llenarlo respectivamente de acuerdo con su sentir y pensar; es importante resaltar que el instrumento es anónimo y su utilización es para fines académicos.

1. Mencione cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa.

3 meses-1 año. _____

1año-2 años. _____

2años- en adelante _____

2. ¿Conoce usted el nombre de su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

3. ¿Cuál es su posición de trabajo dentro de la empresa?

Jefatura _____

Supervisión _____

Administrativo _____

Técnico _____

Otro _____

4. ¿Conoce usted la visión y la misión de su empresa?

Si _____ No _____

5. ¿Tiene usted conocimiento acerca de los objetivos laborales de su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

6. ¿Considera usted que maneja la información esencial y confiable que requiere su puesto para un desempeño eficiente?

Si _____ No _____

7. ¿A quien reporta directamente sus actividades?.

Jefatura _____
Coordinación _____
Supervisión _____
Otro _____

8. ¿Le informan al momento de su contratación las actividades laborales que debería realizar en su puesto de trabajo? **Si la respuesta es negativa pasar a la pregunta siguiente.**

Si _____ No _____

9. ¿Considera usted que realiza todas las actividades de trabajo para las cuales fue contratado?

Si _____ No _____

10. Dentro de sus actividades de trabajo existen actividades que se realizan:

Diariamente	Si _____	No _____
Periódicamente	Si _____	No _____
Ocasionalmente	Si _____	No _____

11. ¿Considera usted que la administración se preocupa por proveer de los materiales básicos para la realización óptima de sus funciones de trabajo?

Si _____ No _____

12. ¿Considera usted que su salario es acorde a las funciones dentro de la empresa?

Si _____ No _____

13. ¿Tiene usted personal a cargo para su supervisión? **Si la respuesta es negativa omite la pregunta siguiente.**

Si _____ No _____

14 ¿Considera que usted delega su autoridad de un manera eficiente al personal que supervisa?

Si_____ No_____

15 ¿Tiene usted alguna observación que agregar que no se mencione con anterioridad en la encuesta? Especifique.

FORMATO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

17. Datos de identificación.

Denominación del cargo:	Código:
Departamento:	Área:
Número de ocupantes:	Ciudad / Regional:
Cargo Supervisor Directo:	
Salario Base:	Comisiones u otras compensaciones.
Reporta a:	Supervisa a:
Ubicación Física del puesto:	

Factores de Especificación:

Requisitos Intelectuales.
Instrucción Básica.
Programas y paquetes necesarios.
Idiomas necesarios:
Adaptación al cargo
Iniciativa Necesaria.
Aptitudes Necesarias.

Requisitos físicos.
Esfuerzo físico necesario.
Concentración visual.
Destreza o habilidad.
Constitución física necesaria.

Responsabilidades :
Supervisión de personal.
Materiales, herramientas y equipos
Dinero, títulos valores o documentos
Contactos internos y externos.
Información confidencial.

Condiciones de trabajo.
Ambiente de trabajo
Riesgos

Experiencia Laboral Requerida.

Dimensiones de Experiencia.	Detalle.
Tiempo de experiencia	
Especificidad de la experiencia	

Misión del Puesto.

Funciones principales	Resultado principal.

Requerimientos de Selección y Capacitación.

Conocimientos / Destrezas.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales		
Conocimientos Informativos		
Destrezas Especificas.		
Destrezas Generales		

Cree usted necesario proporcionar alguna información adicional, que le permita describir mejor su puesto, y no se haya preguntado en los incisos anteriores.

--

Revisó y Autorizó	Fecha
Elaborado Por:	
Revisado Por:	
Aprobado Por:	
Titular del puesto:	