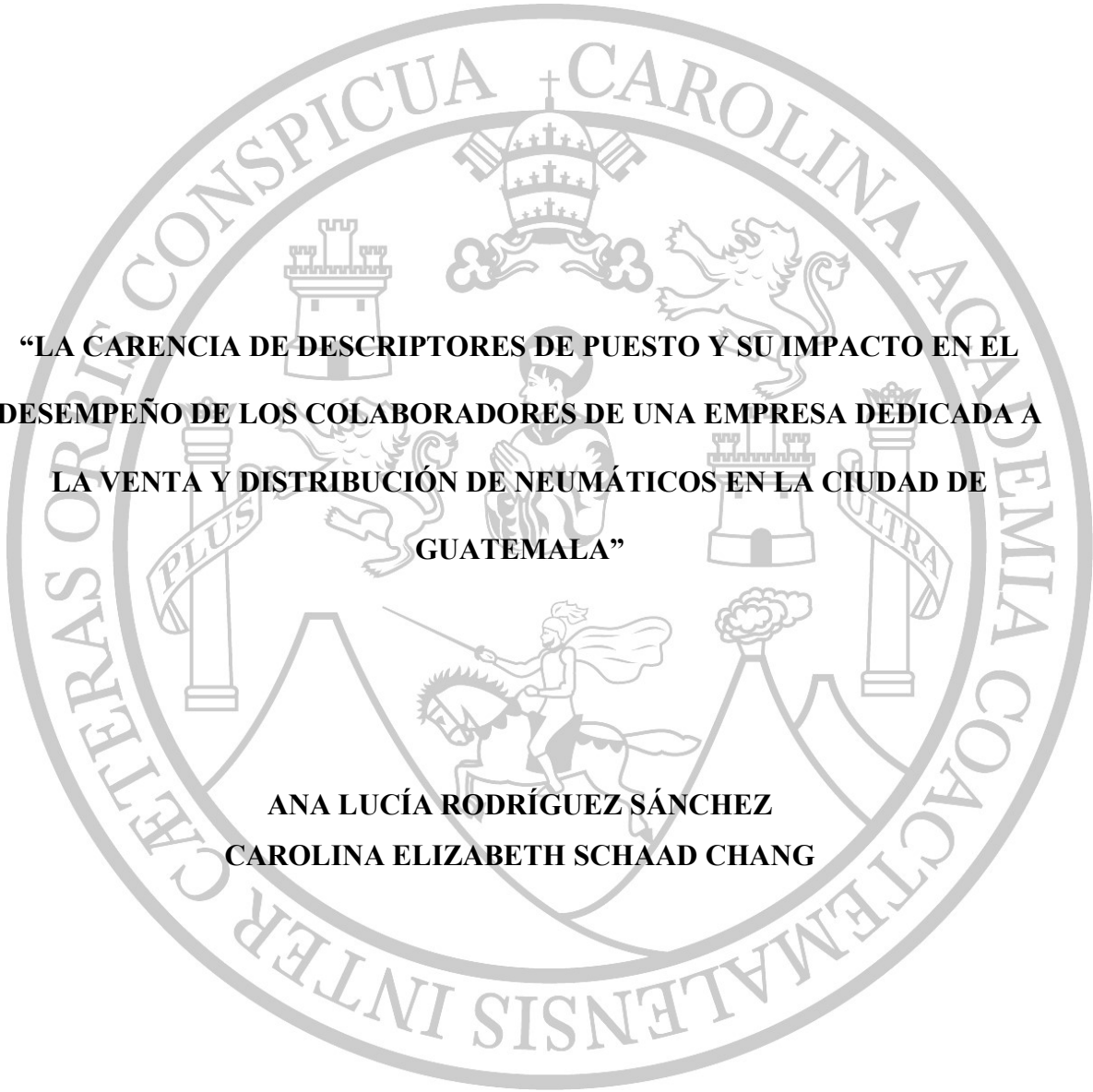


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-**

**“MAYRA GUTIÉRREZ”**



**“LA CARENCIA DE DESCRIPTORES DE PUESTO Y SU IMPACTO EN EL  
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE NEUMÁTICOS EN LA CIUDAD DE  
GUATEMALA”**

**ANA LUCÍA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ  
CAROLINA ELIZABETH SCHAAD CHANG**

**GUATEMALA, OCTUBRE 2023**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“LA CARENCIA DE DESCRIPTORES DE PUESTO Y SU IMPACTO EN EL  
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE NEUMÁTICOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR  
ANA LUCÍA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ  
CAROLINA ELIZABETH SCHAAD CHANG

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADAS

CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina.

**DIRECTOR**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León.

**SECRETARIA**

M.A. Karla Amparo Carrera Vela.

M. Sc. José Mariano González Barrios.

**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez.

Nery Rafael Ocox Top.

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruiz.

**REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS**





Cc. Archivo

CIEPS. 066-2021

Reg. 119-2019

CODIPs. 1795-2023

**ORDEN DE IMPRESIÓN INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**

25 de septiembre de 2023

Estudiantes

**Ana Lucía Rodríguez Sánchez**

**Carolina Elizabeth Schaad Chang**

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto DÉCIMO PRIMERO (11º.)** del **Acta CINCUENTA Y DOS - DOS MIL VEINTITRÉS (52-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 21 de septiembre 2023, que copiado literalmente dice:

**“DÉCIMO PRIMERO:** Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“LA CARENCIA DE DESCRIPTORES DE PUESTOS Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE NEUMÁTICOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”** de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Ana Lucía Rodríguez Sánchez**

Registro Académico 2013-25544

CUI: 2551-49948-0101

**Carolina Elizabeth Schaad Chang**

Registro Académico 2014-01158

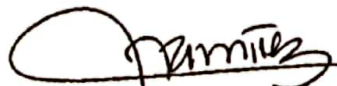
CUI: 2696-19011-1216

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por **Licenciada Dalia Verónica Franco Jiménez** y revisado por **M.A. Iris Janeth Nolasco Molina**.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de Graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis con fines de Graduación Profesional”.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León  
**SECRETARIA**



/Bky

Guatemala, 21 de septiembre del 2023

Señores

**Miembros del Consejo Directivo**

Escuela de Ciencias Psicológicas

CUM

Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, las estudiantes, **ANA LUCÍA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ**, Carné No. 2551-49948-0101; REGISTRO ACADÉMICO No. 2013-25544 y Expediente de Graduación No. L-183-2019-C-EPS / **CAROLINA ELIZABETH SCHAAD CHANG**, Carné No. 2696-19011-1216; REGISTRO ACADÉMICO No. 2014-01158 y Expediente de Graduación No. L-207-2019-C-EPS, han completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- 10 créditos académicos del Área de Desarrollo profesional
- 10 créditos académicos por trabajo de graduación
- 15 créditos académicos por haber aprobado el Ejercicio Profesional Supervisado –EPS-

Por lo antes expuesto, en base al Artículo 53 del Normativo General de Graduación, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación "**LA CARENCIA DE DESCRIPTORES DE PUESTO Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE NEUMÁTICOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**", mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología –CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 23 de AGOSTO del año 2021.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
M.Sc. MAYRA LUNA DE ÁLVAREZ

COORDINACIÓN

UNIDAD DE GRADUACIÓN

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Lucia, G.

CC. Archivo

Adjunto: Expediente completo e Informe Final de Investigación



**INFORME FINAL**

Guatemala, 07 de septiembre de 2021

**Señores**  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Iris Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“LA CARENCIA DE DESCRIPTORES DE PUESTO Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE NEUMÁTICOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”.**

**ESTUDIANTES:**

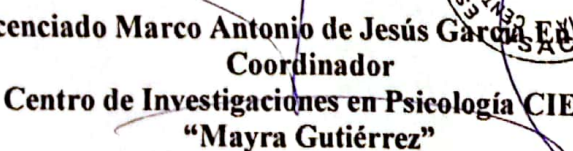
**Carolina Elizabeth Schaad Chang**  
**Ana Lucía Rodríguez Sánchez**

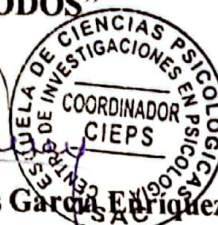
**DPL. No.**  
**2696190111216**  
**2551499480101**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado el 23 de agosto de 2021 por el Coordinador del Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs-. Se recibieron documentos originales completos el 04 de septiembre de 2021, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciado Marco Antonio de Jesús García**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.**  
**“Mayra Gutiérrez”**



c. archivo

**CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-**  
**9ª. Avenida 9-45, zona 11**  
**Teléfono Planta 24187530**

Guatemala, 07 de septiembre de 2021

**Licenciado Marco Antonio de Jesús García Enríquez**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“LA CARENCIA DE DESCRIPTORES DE PUESTO Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE NEUMÁTICOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”.**

**ESTUDIANTES:**

**Carolina Elizabeth Schaad Chang**  
**Ana Lucía Rodríguez Sánchez**

**DPI. No.**

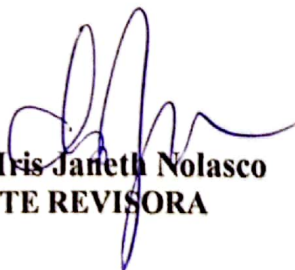
**2696190111216**  
**2551499480101**

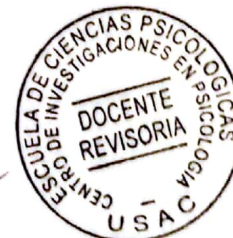
**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 23 de agosto de 2021, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciada Iris Janeth Nolasco**  
**DOCENTE REVISORA**





Guatemala, 30 de marzo de 2021

Coordinación  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez".

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Ana Lucía Rodríguez Sánchez, CUI 2551 49948 0101 y Carolina Elizabeth Schaad Chang, CUI 2696 19011 1216 realizaron en esta empresa 30 escalas a los colaboradores como parte del trabajo de investigación titulado: "La carencia de descriptores de puesto y su impacto en el desempeño de los colaboradores de una empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala" en el mes de septiembre de 2020 a marzo del presente año, en horario de 8:00 a 10:00 horas.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra empresa.

Sin otro particular, me suscribo,

  
Angélica Villatoro  
Jefe de Recursos Humanos  
23280736

 **LLANRESA**  
RECURSOS HUMANOS  
Km. 15.5 Ruta al Pacífico, Villa Nueva  
Tel.: 2328-0736

Llanresa Oficinas Centrales  
Km. 15.5 Ruta al Pacífico  
Villa Nueva, Guatemala  
PBX: (502) 2328-0700  
E mail: admon@llanresa.com.gt  
www.llanresa.com


Guatemala, 22 de febrero de 2021

Licenciado

Marco Antonio de Jesús García Enriquez

Coordinador

Centro de Investigaciones en Psicología (CIEPs) "Mayra Gutierrez"

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado "*La carencia de descriptores de puesto y su impacto en el desempeño de los colaboradores de una empresa dedicada la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala*" realizado por las estudiantes

Ana Lucía Rodríguez Sánchez, CUI 2551 49948 0101 y Carolina Elizabeth Schaad Chang  
CUI 2696 19011 1216

El trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación del correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

f. 

Licda. Dalia Verónica Franco Jiménez

Psicóloga y Maestra en Docencia Universitaria

Colegiado No. 4327

Asesora de Contenido



**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

POR ANA LUCÍA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ

ADALBERTO BLADIMIRO RODRÍGUEZ GARCÍA  
INGENIERO AGRÓNOMO  
COLEGIADO ACTIVO 565

MIRIAM ANABELA SÁNCHEZ RABANALES  
ABOGADA Y NOTARIA  
COLEGIADO ACTIVO 15828

POR CAROLINA ELIZABETH SCHAAD CHANG

ANA IZABEL ORTÍZ GODÍNEZ  
COLEGIADO ACTIVO 2500



## **DEDICATORIA**

**Por Ana Lucía Rodríguez Sánchez**

### **A Dios**

Por ser el centro de mi vida y la luz que guía mi camino.

### **A mis padres**

Adalberto Rodríguez García y Miriam Anabela Sánchez Rabanales quienes han sido mi guía, inspiración y un gran apoyo para llegar a este punto de mi carrera y mi vida.

### **A mi hijo**

Daniel Alejandro por ser mi motivación de cada día, mi fuerza y lo más bello e importante de mi vida

### **A mis hermanos**

Ana Cecilia, Sergio e Iván por ser mi apoyo incondicional.

### **A mis sobrinos**

Carlos Javier, Jimena Nicolle y Mateo Raúl porque llenan de alegría cada día de mi vida.

### **A mis amigas y amigos**

Por hacer que este camino haya sido divertido, lleno de momentos inolvidables que hicieron de mi vida universitaria la mejor experiencia.



## **DEDICATORIA**

**Por Carolina Elizabeth Schaad Chang**

### **A Dios**

Por bendecirme todos los días de mi vida, acompañarme y siempre ser esa fuerza para no darme por vencida.

### **A mis padres**

Carlos Schaad y Magda Chang, por su entrega y dedicación en estos años, por la lucha constante por formarme y darme todo su amor incondicional.

### **A mi familia**

Por apoyarme siempre, darme amor y estar presentes en todo momento.

### **A mis seres queridos**

Tías y abuelos, por dejar una huella imborrable en mi corazón, un beso al cielo.

### **Mis amigos**

Por estos años de amistad en las buenas y no tan buenas, porque estos logros son para todos nosotros.





## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por permitirnos llegar y celebrar este momento. Por darnos sabiduría, perseverancia y paciencia para poder llegar al final de esta etapa

### **A la Universidad de San Carlos de Guatemala**

Por ser la casa de estudio que permitió nuestra formación tanto profesional como personal.

### **A la Escuela de Ciencias Psicológicas**

Por abrirnos las puertas para nuestra formación superior, forjarnos e impulsar nuestros conocimientos.

### **A nuestros padres**

De no ser por ellos no llegaríamos hasta aquí, por cada momento que nos apoyaron con paciencia, amor y nos extendieron la mano en momentos difíciles.

### **A la empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos**

Por abrirnos las puertas para realizar nuestra investigación.

### **A nuestros Padrinos**

Por cada consejo, apoyo, momentos compartidos y por acompañarnos en este logro.



## Índice

	Pág.
<b>Resumen .....</b>	<b>1</b>
<b>Prólogo.....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo I .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Planteamiento del problema y marco teórico .....</b>	<b>4</b>
1.01. Planteamiento inicial del problema .....	4
1.02. Objetivos .....	8
1.03. Marco teórico .....	9
1.03.1. Psicología Industrial .....	9
1.03.2. Modelos de diseño de puestos .....	12
1.03.3. Posición .....	13
1.03.4. Descripción de puesto .....	13
1.03.5. Análisis de puesto.....	14
1.03.6. Contenido del análisis de puestos.....	23
1.03.7. Descriptores de puestos .....	24
1.03.8. Elementos de descriptor de puestos .....	32
1.03.9. Importancia de los descriptores en las empresas.....	33

1.03.10. Uso de descriptores de puestos en la actualidad .....	34
1.03.11. Ámbito nacional .....	38
1.03.12. Desempeño laboral .....	39
1.03.13. Evaluación del desempeño .....	41
1.03.14. Responsabilidades en la evaluación del desempeño .....	47
1.03.15. Importancia de los descriptores de puestos en el desempeño .....	49
1.03.16. Desempeño laboral en Guatemala.....	50
1.03.17. Consideraciones éticas .....	52
<b>Capítulo II.....</b>	<b>55</b>
<b>2. Técnicas e instrumentos.....</b>	<b>55</b>
2.01. Enfoque y modelo de investigación .....	55
2.02.01. Técnicas de muestreo .....	56
2.02.02. Técnica de recolección de datos.....	57
2.02.03. Técnica de análisis de datos .....	57
<b>2.03. Instrumentos .....</b>	<b>58</b>
2.04. Operacionalización de objetivos, categorías/variables.....	62
<b>Capítulo III .....</b>	<b>66</b>
<b>3. Presentación, interpretación y análisis de resultados .....</b>	<b>66</b>
3.01. Características del lugar y de la muestra .....	66
<b>3.01.01. Características del lugar .....</b>	<b>66</b>

<b>3.01.02 Características de la muestra .....</b>	<b>66</b>
3.02 Presentación e interpretación de resultados .....	67
Análisis de los resultados de Escala de impacto de carencia de descriptores de puestos sobre el desempeño laboral.....	70
Análisis para la Escala de impacto de carencia de descriptores de puestos sobre el desempeño laboral.....	82
<b>3.03 Análisis General.....</b>	<b>98</b>
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>107</b>
<b>4. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>107</b>
<b>4.01 Conclusiones .....</b>	<b>107</b>
<b>4.02 Recomendaciones .....</b>	<b>108</b>
<b>Listas de referencias.....</b>	<b>109</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>114</b>



## Resumen

### **“La carencia de descriptores de puesto y su impacto en el desempeño de los colaboradores de la empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala”**

Autoras: Ana Lucía Rodríguez y Carolina Elizabeth Schaad

En la presente investigación se planteó como objetivo general establecer qué impacto tiene la carencia de descriptores de puesto en el desempeño de los colaboradores de una empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala, para a) identificar las consecuencias para la empresa ante la carencia de descriptores de puestos, b) identificar el desarrollo y la distribución de trabajo en la empresa ante la carencia de descriptores de puestos, c) determinar el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa y d) determinar el nivel de desempeño en los colaboradores de la organización.

Se trabajó con una muestra probabilística, directamente con quince trabajadores, tanto hombres como mujeres, con el fin de obtener datos certeros sobre el uso de descriptores de puesto y el funcionamiento de estos.

La investigación es de tipo cuantitativo con un diseño transversal, en la cual se buscó especificar las características, propiedades o perfiles del fenómeno. Las técnicas que se utilizaron fue la recolección y análisis de datos por medio de un cuestionario tipo Likert que está compuesto por 16 preguntas, y la Escala de impacto de carencia de descriptores de puestos sobre el desempeño laboral.

Con la aplicación de dichas pruebas, se determinó el impacto de la carencia de descriptores de puesto, tanto en la contratación, como en la ejecución y funcionamiento de los distintos puestos en dicha empresa; y así establecer sugerencias y propuestas para mejorar.





## **Prólogo**

El carecer de un elemento fundamental como los descriptores de puesto puede llevar a la empresa a una serie de dificultades que de otra forma probablemente no se presentarían. Cuando un colaborador desconoce las funciones asignadas a su cargo, difícilmente podrá cumplir con las exigencias de su puesto, su productividad podría verse mermada por atrasos y mala práctica, lo que representa pérdidas para la empresa que podrían haberse evitado. La duplicidad de funciones, falta de ejecución o procesos ralentizados son algunos de las posibles consecuencias que se han observado en la empresa objeto de estudio por la carencia de descriptores de puestos.

Si bien un puesto no es estático y necesita desempeñar diversas funciones para que la empresa mantenga un crecimiento sostenido, generar lineamientos descritos de las funciones específicas para cada puesto permite tener orden, control y realizar mejoras en los procedimientos de esta. Es por ello que un descriptor de puesto adecuadamente estructurado, basado en las necesidades del puesto, del departamento y de la organización, que sea acorde a la planeación estratégica y con competencias funcionales, permite a los colaboradores tener una guía sobre la cual desarrollar de mejor forma su trabajo.

La presente investigación pretendió establecer qué impacto tiene la carencia de descriptores de puesto en el desempeño de los colaboradores de la empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala y, así identificar las consecuencias para la misma, el desarrollo y la distribución de trabajo determinando el nivel de productividad de los colaboradores y el desempeño de cada uno dentro de la organización.

A nivel laboral, la investigación contribuye a que se conozcan los beneficios e importancia de poseer descriptores de puestos actualizados, funcionales y adaptados a las necesidades de la empresa, esto con el fin de que el desempeño del talento humano de la organización tenga conocimiento sobre lo que se espera del desarrollo de sus tareas, los conocimientos que necesita, las herramientas que deberá usar, relaciones laborales, condiciones de trabajo, entre otros elementos. El que los colaboradores conozcan las funciones asignadas a su cargo, facilita el desarrollo de las mismas, disminuyendo tiempos de ejecución, haciendo efectivo el uso de los recursos de la empresa.

Especial agradecimiento a la empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos, autoridades y colaboradores que participaron en la investigación, por la cooperación y disponibilidad para la realización del trabajo de campo.

Carolina Schaad.



## **Capítulo I**

### **1. Planteamiento del problema y marco teórico**

#### **1.01. Planteamiento inicial del problema**

Los descriptores de puesto son una herramienta valiosa en todas las organizaciones, puesto que permiten a los colaboradores conocer las funciones asignadas a su cargo, la frecuencia con la cual deben ejecutarlas, lo que se espera de su desempeño, así como las metas y objetivos que deben cumplir.

Las implicaciones de un descriptor van más allá de la simple descripción de funciones, estos permiten tomar decisiones importantes respecto a contrataciones, ascensos, planes de carrera, capacitaciones, reestructuración, desempeño, clima, remuneraciones, planeación estratégica, entre otros. Por lo tanto, el mantenerles adecuadamente estructurados, actualizados y funcionales, permite que dichas gestiones, se realicen de forma efectiva y precisa.

Al contener las tareas asignadas a un puesto, los descriptores sirven de parámetro para identificar un adecuado desempeño laboral, es por ello que en estos se puede establecer de forma clara qué es lo que se espera, el nivel de rendimiento, así como la calidad del trabajo. Todo descriptor de puesto debe responder a las necesidades, características y tipo de negocio de una empresa, por lo tanto, no pueden simplemente calcarse de empresa a empresa, previo a la creación de estos, se debe establecer de forma clara los procesos de toda la organización,

identificar qué grupos de funciones serán para un cargo determinado, así como las responsabilidades del caso.

Es por ello que se ha observado que, en la empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos, hay una disminución en las ventas. Los colaboradores se han quejado de la carga laboral en algunos puestos, incluso sobre la remuneración salarial que reciben acorde a sus funciones. Esto les ha hecho sentir desmotivados, porque muchos no tienen claro o existe confusión hasta dónde llegan las funciones y responsabilidades entre distintos puestos. Dicha situación se debe, a que, desde que iniciaron su relación laboral, no recibieron un descriptor de puesto que especificara sus funciones, responsabilidades, relaciones internas/externas, entre otros aspectos.

No se ha definido el objetivo principal de cada puesto, es decir su razón de ser, por ello no se logra establecer la conexión de las posiciones respecto a la empresa, revelando su importancia, relevancia y lugar dentro de la organización. El objetivo debe ser claro, concreto, preciso y efectivo, de esta forma se evitan malentendidos que distorsionen el sentido del puesto.

Debido a que no hay un objetivo principal claramente definido, se ha dificultado ubicar los puestos dentro de la estructura jerárquica de la organización, revelando quien será el jefe inmediato, si tendrá subordinados, cuáles son las relaciones internas y externas, ya que de esta forma se define el rol y relaciones interpersonales. Para dar valor agregado al objetivo general del puesto es necesario que se tome en consideración las tareas que son las más

apropiadas para el puesto, para ello, se estudia el proceso completo de un departamento, las metas que este debe cumplir y con base en ello se establecen las tareas individuales.

Por lo tanto, hay una inadecuada distribución de funciones permitiendo que las cargas laborales no sean proporcionales, bloqueando la consecución de metas, y dando lugar a que los colaboradores sufran daños colaterales como desgaste, insatisfacción, disminución de la productividad o desmotivación. Es importante que posteriormente a analizar las tareas que deberá desempeñar cada cargo, se identifique la temporalidad con la que estas serán ejecutadas, este paso, es importante debido a que otorgará claridad respecto a lo que se espera del cargo, así como el orden apropiado de los procesos con el fin de evitar atrasos.

Así mismo, no se han establecido indicadores de desempeño que midan el cumplimiento de las metas, por lo que no se conoce numéricamente, los avances efectivos realizados por cada colaborador. Sin estos indicadores, difícilmente se tendrán parámetros que permitan conocer el estado de la meta y con ello, generar soluciones que faciliten la apropiada ejecución de estas.

Todo aquello que no se mide no puede ser sujeto a evaluación, debido a esto el contar con herramientas de medición, permiten generar un dato real que facilite la comprensión del rendimiento de la tarea; todos aquellos análisis, tanto cuantitativos como cualitativos, serán vitales para que se conformen lineamientos que guíen sobre la manera correcta de realizar una función, el uso de las herramientas o programas implicados, así como los posibles reportes que estas generen.

Por consiguiente, cada una de las funciones ha carecido de una estructura que facilite la consecución de las metas, tanto a nivel de puesto, departamento como empresarial, sin evidenciar una alineación a la planeación estratégica, previamente establecida, orientada al desarrollo sostenible de la compañía.

Siendo la evaluación del desempeño una apreciación del trabajo ejecutado por un colaborador se debe fundamentar en una base que permite el análisis objetivo de este, por lo cual, el hecho de que los colaboradores desconozcan qué se espera de sus labores complica que alcance las metas tanto del puesto como de su departamento.

Como se estableció, carecer de métricas impide que se generen soluciones efectivas en materia de desarrollo empresarial, por lo tanto, una evaluación del desempeño es una herramienta poderosa para cubrir este aspecto, sin embargo, sin la adecuada descripción de funciones en un puesto de trabajo, el ocupante del cargo podría llegar a presentar un rendimiento inadecuado, en donde los motivos por los cuales este se da, podría no estar relacionado con la calidad de trabajo, sino a la falta de claridad con la cual se notificó las funciones asignadas a su cargo así como las metas correspondientes.

La empresa ha asumido que el colaborador sabrá qué hacer en diversas situaciones, porque parecen obvias las funciones de su puesto, esto ha traído diversas consecuencias que a corto o largo plazo puede tener un costo alto como son las bajas ventas, por lo tanto, los descriptores de puestos, no son solo documentos en los que se detallan autoridad u objetivo, son aliados estratégicos que ayudan a la consecución de metas. El descriptor apropiado

sumado a una adecuada evaluación del desempeño son dos elementos que facilitan que los objetivos de las organizaciones sean alcanzados.

Por lo tanto, se buscó respuestas a las siguientes interrogantes: “¿Cuenta cada puesto de trabajo con su respectivo descriptor de puesto?, ¿Cuáles son las consecuencias para la organización ante la carencia de descriptores de puestos?, ¿Son necesarios los descriptores de puestos para la identificación del desarrollo y una distribución de trabajo adecuada?, ¿Se ve afectado el nivel de productividad de los colaboradores ante la carencia de descriptores de puestos? y ¿Existe relación entre el desempeño de los colaboradores y los descriptores de puestos?

## **1.02. Objetivos**

### **Objetivo general**

Establecer el impacto que tiene la carencia de descriptores de puesto en el desempeño de los colaboradores de una empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las consecuencias para la empresa ante la carencia de descriptores de puestos,
- Identificar el desarrollo y la distribución de trabajo en la empresa ante la carencia de descriptores de puestos,
- Determinar el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa, y
- Determinar el nivel de desempeño en los colaboradores de la organización.



### **1.03. Marco teórico**

#### **1.03.1. Psicología Industrial**

Según Aamodt (2010), la psicología industrial es una rama de la psicología que aplica los principios de la misma, pero, enfocados en el lugar de trabajo. El propósito que busca cumplir es aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos, y al mismo tiempo el de las organizaciones en las que laboran al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento de las personas.

Chiavenato (1996) menciona distintas teóricas que ayudaron al desarrollo de la psicología industrial como tal:

- Teorías clásicas racionalistas: desarrollado por Taylor, se refiere al análisis de los procesos productivos con el fin de poder incrementar la eficiencia y la productividad,
- Teorías de las relaciones humanas: propuestas por Mayo y Lewin, se busca en lograr una armonía dentro de la organización, haciendo un vínculo entre el estado de ánimo y la productividad de los trabajadores, y
- Teorías de la organización como sistema abierto: se ve la organización como un sistema que constantemente está en contacto con su ambiente o entorno, donde la organización está conformada por grupos de individuos que son interdependientes e interactuantes.

Chiavenato, también elabora en el hecho que dentro de la psicología industrial/organizacional, las organizaciones actúan como sistemas que pueden ser tanto abiertos, como cerrados. Los sistemas abiertos dentro de las organizaciones se caracterizan por tener relaciones de constante intercambio con el ambiente buscando equilibrio, contribución y crecimiento, mientras que los sistemas cerrados no presentan cambio con su ambiente en lo absoluto.

A partir de esto, surge la necesidad de buscar mejorar el desempeño del colaborador de una organización, buscando el crecimiento del mismo y de la organización. Complementando el concepto de la psicología industrial, crece la administración de recursos humanos cual busca poder crear una organización competitiva por medio de la administración coherente del recurso humano y utilizando herramientas como los descriptores de puesto.

Dessler y Varela (2011), definen a la administración de recursos humanos como “las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial” (pg. 2).

Según Chiavenato (2007) el concepto de puesto se basa en distintas nociones tales como tarea, obligación y función. Por tarea se refiere a cualquier actividad individualizada y realizada por el ocupante de dicho puesto. Pueden ser simples actividades que se le atribuye al puesto y tienden a ser muy simples y repetitivas.

Por obligación se puede considerar como aquella actividad individualizada y realizada por el ocupante de este puesto. Aquí podemos considerar que es aplicable a puestos que son más diferenciados. Por función Chiavenato se refiere a un conjunto de tareas u obligaciones que son ejercidas de manera sistemática y reiterada por el ocupante de un puesto. Y por último el puesto lo define como el conjunto de funciones, que están compuestas por las tareas y obligaciones, con una posición definida dentro de la estructura organizacional.

Con base en lo anterior se puede determinar que el puesto integra todo lo enunciado. Y que todas las actividades pueden ser contenidas en un todo unificado y al mismo tiempo ocupa una posición formal dentro del organigrama de una organización. Para desempeñar las actividades, una persona ocupa un puesto y debe tener una posición muy definida. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, de subordinación, subordinados y el departamento o división al que pertenece.

Es necesario especificar que la persona designada para ocupar el puesto se le denomina ocupante.

Según Chiavenato (2007), para diseñar un puesto se tienen que cumplir con cuatro condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante debe desempeñar o contenido de puesto,

- Cómo se desempeña este conjunto de tareas u obligaciones o métodos y procedimientos de trabajo,
- A quién se le debe de reportar o relación jerárquica, y
- A quién se debe supervisar o dirigir también conocido como relación con sus subordinados.

El diseño de puesto es la especificación de los contenidos del mismo de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos con el objetivo de satisfacer todos los requisitos necesarios que debe cumplir el ocupante.

### **1.03.2. Modelos de diseño de puestos**

Según Chiavenato (2007) el modelo clásico o tradicional es el que es normalmente utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica. Esta administración científica sostenía que sólo mediante el método científico si se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para que fueran lo más eficiente posible.

El método clásico diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

- El supuesto básico de que el hombre es un simple apéndice de una máquina y que sólo es un recurso, básicamente es una racionalidad eminentemente técnica y la tecnología es lo primero,

- En función de los aspectos descritos el trabajo se subdivide a y se fragmenta va en partes para que cada persona realizará tareas simples y repetitivas y que sólo tienen una visión parcial al punto que llegaba hacer un trabajo netamente rutinario,
- Este diseño se fundamentaba en la presunción de estabilidad y duración a largo plazo de un proceso productivo, y
- La importancia residía en la eficiencia de las personas.

### **1.03.3. Posición**

Mondy (2010) establece que la posición es el conjunto de tareas o responsabilidades que, atribuidas a una persona, dentro de la organización.

### **1.03.4. Descripción de puesto**

Para Chiavenato (2007), para conocer el contenido del puesto es necesario definirlo y describirlo. La descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a los demás. Asimismo, en su descripción de la relación de responsabilidades o tareas de impuesto, con qué periodicidad se hace, los métodos empleados y las responsabilidades que tiene. Con base a esta descripción se puede hacer un análisis de puesto para poder entender de mejor manera el mismo y mejorarlo.

Es importante entender el objetivo de la administración y análisis de puestos en cualquier programa de recursos humanos. Entre los objetivos principales se encuentran:

- “Obtener apoyo económico para elaboración de anuncios y embarcación de la mano de obra,
- Determinar el perfil del ocupante del puesto,
- Obtener el material necesario para el contenido programas de capacitación,
- Determinar mediante la evaluación y clasificación de puestos los niveles salariales,
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño,
- Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados como el empleado en el desempeño de sus funciones, y
- Proporcionar información para higiene y seguridad con el objetivo minimizar insalubridad y peligro en determinados puestos. (Sánchez , 2019)

#### **1.03.5. Análisis de puesto**

Mondy (2010) afirma que es un proceso sistemático que sirve para establecer las habilidades, competencias, responsabilidades, conocimientos, obligaciones y compromisos requeridos para la adecuada ejecución de un cargo dentro de la empresa.

Torres (2014), define que el análisis de puestos de trabajo es una identificación y registro de todos los elementos que lo componen: tareas, funciones, deberes, responsabilidades, condiciones, y los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su ejecución.

Herrero (2018), define que es un proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre un determinado puesto de trabajo con la intención de identificar

las tareas, obligaciones y responsabilidades, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo.

Para Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) el análisis de puesto tiene un impacto en la satisfacción, motivación y niveles de rendimiento de un colaborador, respecto al puesto que desempeña. Este proporciona información sobre las características de los puestos, las funciones que desempeña, por ello, se debe tomar ciertas características para hacer un análisis exitoso:

- Variedad de habilidades, donde explica la diversidad de funciones que debe cumplir,
- Significación del puesto, es decir, que tan importante es ese puesto, para la vida de otras personas o de la sociedad en general,
- Identidad del puesto, donde se define qué tareas debe realizar de principio a fin, con resultados comprobables,
- Autonomía, explicada como la capacidad para tomar decisiones y ejecutar funciones sin supervisión,
- Retroalimentación del puesto, entendida como la forma en la cual se le indica el nivel de rendimiento obtenido en el desarrollo de sus funciones,
- Elementos cognitivos del puesto, siendo estas características concretas tales como comunicación, toma de decisiones, análisis de información o procesamiento de esta,
- Elementos físicos del puesto, indican las características físicas que deberá poseer la persona, para desempeñar adecuadamente un puesto específico,

- Cometidos, definido como las actividades o comportamientos concretos que deben ejecutarse con el fin de cumplir adecuadamente las funciones asignadas al cargo, y
- Fines, establecido como la razón de ser de un puesto, el cual será el parámetro para la creación y definición el mismo, donde se indicará cómo ese puesto contribuye con la empresa.

Dolan et. al. (2010) explican que las funciones y actividades de la gestión de recursos humanos se derivan de la interacción entre los colaboradores, por lo tanto, el adecuado desempeño, actitud y compromiso que estos presenten es determinante para el fortalecimiento, así como crecimiento sostenido de la empresa. Es por ello que analizar de forma apropiada los puestos de trabajo, para delimitar cuales son las características, funciones y requisitos de estos, permite sentar las bases para la contratación de personas, que se adecuen apropiadamente a la dinámica, cultura, valores y metas de la organización. Por lo tanto, el análisis de puesto brinda los pormenores del funcionamiento de la entidad, sus funciones, competencias, responsabilidades, que contribuye a la creación de un descriptor y perfil de puesto, define la estructura de la organización, de puestos de trabajo, los niveles jerárquicos, alcances y límites, estándares de rendimiento, alianzas entre puestos y parámetros para grupos multidisciplinarios.

Federación de Enseñanza (2010), define que es un documento en el que se sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto, sin olvidar en ese documento la siguiente información:



- Identificar el puesto,
- El objetivo del puesto: las responsabilidades del puesto de trabajo,
- Las relaciones: interacción con el equipo y la influencia en el trabajo de otros que no tienen relación,
- Las condiciones físicas del trabajo: Descripción del lugar de trabajo, esfuerzo físico, riesgos posibles y exigencias mentales,
- Requisitos personales: habilidades y conocimientos necesarios para realizar ese trabajo,
- Características personales: intereses, aptitudes y valores necesarios para llevar a cabo ese trabajo,
- Estudios: capacidades para dar respuesta a las tareas y problemas que se desarrollan en el puesto,
- “Cursos de especialización: Se especificarán aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto” (Fernández López, 2005)
- Experiencia previa: el tiempo mínimo de trabajo, una persona con las características medias y con el nivel de estudios necesario.

Según lo establecido por Aiteco Consultores (s.f.) este constituye la base para ejecutar procesos de reclutamiento y selección, puesto que carecer de estos impide que este se desarrolle con efectividad. El análisis de puestos se divide en dos partes, una referente a las actividades laborales y el otro a las aptitudes y características humanas, es por ello que,

ambos aspectos contribuyen a la construcción de una serie de lineamientos que guían a los colaboradores en el correcto ejercicio de sus funciones. El autor indica que el análisis de puesto se puede aplicar en los siguientes casos:

- Clasificación de puestos,
- Escalas salariales,
- Descriptores de puestos,
- Planes de carrera,
- Seguridad e higiene laboral,
- Análisis de cargas laborales,
- Necesidades de capacitación,
- Optimización de procesos, y
- Planeación estratégica.

Aiteco Consultores establece que para poder recopilar información sobre los descriptores de puestos es necesario tomar en cuenta el lugar que ocupa el puesto dentro de la organización, lo que se espera de este, las funciones y tareas específicas, las actividades en las cuales opera, las relaciones jerárquicas, relaciones internas y externas, así como el perfil de quien debería ocupar el cargo para que este sea exitoso.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) establecen el análisis del puesto de trabajo como una recopilación sistemática y organizada de información relacionada a las funciones que desarrollan cada uno de los puestos de trabajo en una empresa, con este se revelan detalles

precios de su funcionamiento identificando tareas, obligaciones y responsabilidades. Para comprender de mejor forma estos aspectos, los autores indican que una tarea corresponde a los pasos lógicos y secuenciales para desarrollar un trabajo; la obligación es un conjunto de tareas basadas para alcanzar una meta significativa; una responsabilidad son una o varias obligaciones que describen la razón de ser del puesto.

Todo este análisis permite obtener información necesaria que facilite establecer las condiciones labores del puesto, herramientas, capacitaciones, necesidades especiales, relaciones con otros puestos, habilidades y competencias para ejecutar el puesto, entre otros.

Gómez et. al. Afirma que es deber de recursos humanos o de la persona encargada, realizar dicho análisis con el fin de que este abarque una serie de lineamientos que garanticen la objetividad del proceso. Entre las técnicas utilizadas para recopilación de información se encuentran las entrevistas, observación directa, diarios y cuestionarios, todas estas técnicas de recopilación de datos, sirven para extraer información inherente de cada uno de los puestos, luego esta se filtra y estructura, para finalmente se aprobada mediante un control de veracidad.

Debido a lo anterior, el análisis de puesto tiene múltiples usos entre los que destaca, el cumplimiento a normativas gubernamentales, leyes internacionales del trabajo y reglamentos laborales del país de origen, debido a que con ellos se puede demostrar carencia de discriminación laboral, explotación u otras acusaciones que pueden llegar suscitarse por la estructuración de las tareas asignadas a un puesto de trabajo; un claro ejemplo es cuando se especifica el género, estatura o peso que una persona debe poseer para desempeñar una

plaza, por medio del análisis de puesto se justifican estas exigencias, asociándola a la naturaleza de las funciones a ejecutar y no como un medio de discriminación o exclusión. Otro aspecto que se beneficia del análisis de puesto es la retribución económica asignada a este, puesto que se puede establecer un salario justo amarrado con la cantidad de trabajo desarrollado, así como la distribución de funciones u horarios laborales que se salen de lo convencional.

La adecuada estructuración de un análisis de puestos determinará la efectividad de estos, por lo tanto, se debe tomar en consideración las necesidades, capacidades y oportunidades que la empresa brinda, para la adecuada formación de estos. Sy (s.f.) explica que con el análisis de puestos se identifican y determinan las funciones, así como los requerimientos del puesto; al ser un proceso tan crucial, contribuye a los planes de carrera, capacitaciones y distribución de tareas, para que los colaboradores sean productivos dentro de la organización.

Sy (s.f.) y Aiteco Consultores (s.f.) explican que hay diversos métodos orientados a la recopilación de información para el análisis de puestos, entre los cuales se encuentran:

- La entrevista: Según Aiteco Consultores, la entrevista, tanto individual, grupal, como de observación, es un método en el que se pregunta, mediante una guía que puede ser estructurada o semiestructurada, sobre aspectos específicos del puesto, que pueden incluir las acciones que realiza, así como las condiciones laborales. De este método Sy explica que contar con preguntas basadas en análisis previos del puesto, facilitan la obtención de información real.

- Individual: Aiteco Consultores explica que esta debe ser aplicada a los colaboradores que son más aptos en el puesto, con el fin de conseguir resultados fiables, por lo tanto, dependiendo de la cantidad de ocupantes, es necesario aplicarla a varias personas, para cruzar datos, dejando solo lo que es realmente verídico; si se aplica de forma apropiada, se pueden obtener información técnica, comportamental, cultural y de competencias, además, servirá para detectar deficiencias en las relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, capacitación, entre otras, el único dilema con este método es que los costos de realizarlos pueden llegar a ser altos. Por otro lado, Sy explica que se debe reforzar las preguntas con aspectos observados en el puesto, discusiones con jefes inmediatos, así como el análisis de otros puestos.
- De grupo: Aiteco Consultores destaca que en este tipo de entrevistas es necesario contar con la participación todo el equipo de trabajo en un departamento, puesto que aportan riqueza de información, aunque podrían llegar a ser más difíciles de organizar y controlar el impacto de cada uno de los individuos en la dinámica.
- De observación: Aiteco Consultores indica que con este método se observa de forma directa la ejecución de las tareas por parte de un individuo o grupo de colaboradores; de esta forma se llegan a conocer aspectos que en una entrevista podrían no llegar a ser revelados, además es flexible, disminuye costos y es fácil de ponerla en práctica. Se pueden identificar las dificultades para ejecutar las tareas asignadas, las técnicas, conocimiento del uso de las herramientas, entre otros, Sy agrega que este proceso conlleva observar y tomar notas, de forma tal que no se entorpezca el desarrollo de las tareas, tampoco que estas se realicen solo porque están siendo observados, sino que se garantice la fiabilidad de los datos.

- El cuestionario: Aiteco Consultores establecen que consiste en la entrega de un test con preguntas específicas, relacionadas al puesto, que el colaborador debe contestar para que se obtenga información sobre el desarrollo de sus funciones. Las preguntas contenidas pueden ser abiertas, aquellas que buscan riqueza de información o cerradas, con respuestas previamente establecidas, que únicamente busca contabilizar la frecuencia en la que un comportamiento ocurre. En el caso de Sy, el autor explica que en este tipo de instrumento se colocan la descripción de las tareas que se ejecutan en el puesto, solicitando al ocupante de puesto o al jefe inmediato de este, que describa lo que se realiza en este, sin omitir detalles, para tener toda la información necesaria; otro aspecto importante de los cuestionarios y encuestas es que permiten la calificación de la tarea, así como el establecimiento de la frecuencia con la que esta se ejecuta, proporcionando un parámetro número y estadístico que otorga confiabilidad al proceso.
- Conferencia técnica: Este método busca la recopilación de información a través de expertos que en teoría deberían conocer del puesto, las funciones o lo que se espera que este desempeñe, el único dilema de este método es que, en ocasiones, los expertos no han ejecutado el puesto y sus conocimientos se limitan a la teoría (Aiteco Consultores, s.f.)
- Diario: Es un registro detallado de las tareas que un individuo realiza durante la jornada laboral, siendo su principal uso para puestos directivos, destaca tareas con grados altos de complejidad, puede estar sujeto a distorsión por parte de quien lo escribe, por lo tanto, se debe complementar con otras técnicas para garantizar su confiabilidad, además de establecer parámetros para el correcto ingreso de la

información con el fin de que sea estandarizada (Aiteco Consultores, s.f.). Sy (s.f.) establece que en este diario también se pueden colocar los aspectos críticos que pueden llevar al éxito o fracaso de la tarea, además es importante que se establezca la temporalidad de la función, con el fin de que se conozca que tan frecuentemente se debe hacer.

- **Experiencia directa:** Aiteco Consultores la define como la participación directa entre colaborador y analista, en donde al primero se le explica de forma detallada la forma en la cual se realizan las tareas asignadas a su puesto, como las ejecuta, los tiempos que tarda en hacerlas, las herramientas que utiliza, etc. Este método se usa en la mayoría de los casos, en puestos que carecen de alta complejidad, de lo contrario podrían llevar mucho tiempo en su ejecución.

#### **1.03.6. Contenido del análisis de puestos**

Para Smith y Roberston (como se citó en Aiteco Consultores, s.f.) el análisis de puestos consiste en seis apartados los cuales son:

1. **Identificación del puesto:** Establecer su lugar dentro de la organización, cuantas personas ocuparán ese puesto, la posición dentro del organigrama, el nombre funcional del puesto (y nominal si en dado caso son diferentes), identificación del jefe inmediato y subordinados (si aplica).
2. **Objetivos del puesto:** Cual será la razón de ser del puesto, así como los objetivos específicos.

3. Responsabilidades del puesto: Cuales son las funciones asignadas al cargo específico, así como las responsabilidades en materia económica, de producción o prestación de servicios
4. Relaciones con otros puestos: Con que puestos dentro de la organización se relaciona, así como relaciones externas a la empresa, como lo son clientes o proveedores.
5. Condiciones físicas del trabajo: se especifican los horarios, naturaleza de las funciones, exigencias o riesgos, donde se ubica el puesto, la cantidad de tiempo que permanece en las instalaciones.
6. Remuneración y promoción: Esto hace referencia a los salarios, beneficios, incentivos, bonos, seguros u otros elementos adicionales que el colaborador posee.

#### **1.03.7. Descriptores de puestos**

Mondy (2010) afirma que este es un documento, el cual contiene la información necesaria, detallada, precisa y clara, de todas las funciones, responsabilidades, obligaciones y relaciones interpersonales, de un puesto determinado dentro de la empresa. El autor destaca de dichos documentos deben ser actualizados y con información exacta para evitar malentendidos o interpretaciones subjetivas, por lo tanto, la redacción debe contener enunciados precisos en los que se indique que se espera que el colaborador realice, por lo tanto, es importante incluir lo siguiente:

- Tareas principales a ejecutar,
- Tiempo estimado para la realización de estas,
- Condiciones y riesgos de trabajo,
- Relaciones laborales,



- Número de ocupantes de la plaza,
- Puesto de jefe inmediato y,
- Herramientas de trabajo

Esta información puede variar dependiendo del puesto y las necesidades del mismo, adicionalmente es importante colocar el título funcional del puesto, es decir que se relacione con la naturaleza de las funciones que desempeña, el departamento al cual pertenece, relaciones de autoridad, el código de ser necesario así como el puesto que le puede sustituir; Mondy explica que estos elementos deben ser coherentes y verídicos, ya que en algunos casos, el nombre de un puesto puede no tener relación con las tareas que ejecuta, además, se debe indicar la fecha en la cual se realiza el documento, debido a que con ello se pueden tomar decisiones respecto a la actualización, con el fin de que los descriptores siempre reflejen las tareas asignadas a los puestos.

Otros elementos importantes para incluir en los descriptores son el resumen de puesto, donde se da una breve alusión a la naturaleza de este, tareas a realizarse, donde se explica de forma detallada, las principales funciones que el puesto debe cubrir, información administrativa, así como el perfil del puesto, en donde se especifican las características, tanto de experiencia, como escolaridad y conocimientos adicionales, que debe poseer la persona que ocupe la plaza.

Alles (2016), define que el descriptivo de un puesto es un documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de ese puesto de trabajo específico,

también se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias.

González (2015), define que la descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico, Comprende los siguientes puntos:

- Identificación: resumen del puesto,
- Requisitos laborales,
- Descripción de las funciones específicas del puesto y,
- Extensión de actividades.

Por otro lado, López y Piedra (2001) indican que el diseño de un descriptor de puesto es un proceso que debe realizarse con tiempo, sin apresurar las cosas, debido a que el esfuerzo impregnado a su ejecución permitirá tener un documento altamente funcional. Con ello se logra que la búsqueda de aspirantes potenciales sea más fácil, puesto que se establecen las características que tienen que poseer, adicionalmente permite que tengan claro lo que se espera de estos, además de cuáles son las tareas asignadas a su puesto; otro aspecto importante a tomar en cuenta es que este documento puede evitar las infracciones en materia laboral, puesto que en estos se especifica las funciones de cada puesto, evitando duplicidad, sobrecarga, así como discriminación.

Los autores resaltan que el descriptor no debe ser un documento extenso, por el contrario, debe ser conciso y funcional, puesto que es una referencia a las funciones del puesto que debe incluir:

- Título del puesto,
- Ubicación donde desarrollará sus funciones
- Puesto del supervisor,
- Duración del trabajo,
- Información sobre los procesos de solicitud de empleo,
- Fecha de actualización,
- Responsabilidades principales,
- Requisitos básicos para optar a la plaza,
- Condiciones laborales,
- Detalles de riesgos laborales,
- Disponibilidades y,
- Conocimientos y competencias.

Dolan et. al. (2007) indican que posterior al análisis de puesto correspondiente, el siguiente paso constituye en crear descriptores y especificaciones de los puestos de trabajo, estas incluyen, especificaciones de qué se hace, cómo se hace y por qué se hace determinadas tareas o funciones. Estos documentos contienen las habilidades y competencias necesarias para ejecutar la plaza, entre otros elementos fundamentales, entre los que destaca los siguientes:

- Denominaciones de trabajo: identifica a los puestos que comparten una meta o cometido en común, en contraparte, la descripción de puesto define las funciones asignadas a una sola persona. Así mismo, diversos puestos pueden tener el mismo nombre, pero realizar tareas totalmente distintas, es por esto que para los análisis correspondientes es importante que para establecer similitudes se deberá hacer énfasis en el grado de superposición de cometidos.
- Departamento y división: indica a qué lugar dentro de la empresa pertenece el puesto.
- Fecha: en la cual se realizó el análisis del puesto, para indicar cuándo fue la última actualización de funciones.
- Nombre de quien ocupa la plaza: con fines de identificación, pero esto puede ser optativo, si es para fines de evaluación, entonces si debe figurar sin falta, para que se pueda realizar el análisis respectivo con efectividad.
- Resumen del puesto de trabajo u objetivo del puesto: se sintetiza los elementos del puesto para que en breves líneas se comprenda la razón de ser de este.
- Supervisión que recibe y ejerce: se indica quien es su jefe inmediato, así como los puestos de sus subordinados si es que aplica.
- Cometidos y responsabilidades principales: determina las tareas secundarias y responsabilidades atribuidas al puesto, las cuales pueden ser en insumos, información, dinero o papelería.
- Requisitos del puesto de trabajo: establece las características, experiencia, educación, formación, acreditaciones o conocimientos que debe tener una persona para poder optar a una plaza dentro de la organización.

- Contexto del puesto de trabajo: es decir el entorno que rodea al puesto, condiciones laborales, si debe estar de pie, independencia de labores, enfermedades profesionales a las que puede estar expuesto.

Los autores indican que diversos estudios, así como otros autores, afirman que para lograr descripciones de puestos exitosas y funcionales es necesario que:

- Se use un estilo concreto y directo,
- Se redacte en presente,
- Las funciones deben ser redactadas iniciando con un verbo en infinitivo,
- Cada una de estas funciones deben reflejar un objetivo, en algunos casos, el mismo verbo puede reflejar la acción,
- Todas las palabras que se utilicen deben contribuir a transmitir información necesaria respecto al puesto y,
- La descripción de las tareas debe establecer todo lo que realice el puesto.

Existen elementos complementarios que pueden incluirse, Dolan et. al. indica que en algunos casos los descriptores pueden contener los elementos necesarios para medir el rendimiento de la persona que ocupa el puesto, estos pueden contener índices de desempeño, metas en dinero, metas de venta, de cobertura, entre otros.

Según lo recopilado por Gómez et. al. (2008) constituye un resumen de la información obtenida por medio del análisis de puesto; en este documento escrito se identifican, definen

y describe las características de un puesto laboral, desde sus obligaciones, responsabilidades, condiciones especiales. Los autores dividen los descriptores de puestos en todos tipos

- La descripción específica del puesto de trabajo: constituido como un resumen de las tareas, obligaciones y responsabilidades asignadas a un puesto, por lo tanto, esta estructura responde a funcionalidad, pragmatismo, control y planificación del trabajo, adaptándose de mejor forma a estructuras burocráticas, con límites claros, niveles jerárquicos definidos y previamente establecidos.
- La descripción general del puesto de trabajo: está asociada con flujos de trabajo que se basan en innovación, flexibilidad, así como una amplia planificación de trabajo, libre, sin fronteras, su estructura tiene niveles jerárquicos difusos, donde no se remarca las relaciones de dependencia de forma clara, por lo tanto, sus descriptores solo presentan las funciones y obligaciones generales.

Gómez et. al. indica que cada descriptor de puesto debe contar con cuatro elementos claves, que contribuyen a la adecuada formulación de los mismos, por lo cual a continuación se describen estos:

- Información de identificación: explica el lugar donde se deberá desarrollar el puesto, el nombre, el departamento, características que la persona que ocupa el puesto debe tener, fechas de actualización y puesto que le puede sustituir.

- Descripción del puesto y resumen: En este apartado se detallan las funciones del puesto, la frecuencia de ejecución, así como una breve síntesis de la naturaleza del puesto.
- Obligaciones: Explican que es lo que se debe hacer en el trabajo, como se hace y porque debe hacerse, es decir, aquellas responsabilidades principales que el puesto debe ejecutar para el adecuado funcionamiento de la empresa; estas obligaciones deben redactarse en verbo en infinitivo, por lo que representa una de las partes más importantes de todo el descriptor.
- Especificaciones del puesto y cualificación mínima: incluye las características necesarias para que una persona pueda desarrollar apropiadamente un puesto de trabajo, esto con la finalidad de que el rendimiento sea óptimo; por lo tanto, se enlistan los requisitos mínimos para que la persona sea funcional, dichos requisitos incluyen escolaridad, experiencia, capacitación, competencias y conocimientos adicionales.

Pérez (2018) afirma que todo descriptor de puesto debe tener los siguientes elementos:

- Título del puesto,
- Rango salarial,
- Resumen del puesto,
- Funciones del puesto de trabajo,
- Atributos del puesto,
- Informes que debe realizar,
- Criterios de evaluación y,

- Lugar de trabajo y horario.

### **1.03.8. Elementos de descriptor de puestos**

Moreno (2012), define que el tipo de información que se vaya a recopilar varía en las organizaciones, ya que esto depende de muchos factores, entre ellos, como ejemplo los objetivos que se quieran conseguir.

A modo general, suele recopilarse los siguientes datos:

- Identificación del puesto,
- Posición en el organigrama,
- El puesto superior inmediato del puesto,
- Resumen del puesto y sus funciones,
- Funciones y tareas,
- Medios y herramientas,
- Formación académica,
- Experiencia previa,
- Responsabilidad,
- Relaciones: es decir, quienes interactúa en sus labores.
- Condiciones ambientales (la iluminación, la temperatura, el ruido, etc.).
- Esfuerzos físicos: se indica si el trabajador realiza esfuerzos físicos en el desarrollo de sus funciones, y
- Riesgos que puedan producirse alrededor del puesto y sus medidas establecidas para evitarlos.



Según González y Olivares (2015):

- Diseño del puesto: considera que la descripción del puesto que se formula en tres partes: ¿qué se hace? (acción); ¿cómo se hace? (método) y ¿para qué se hace?
- Responsabilidad del puesto: enunciar las diferentes responsabilidades del puesto (no sus actividades) de manera especiada, Para cada responsabilidad se debe indicar un porcentaje de tiempo que requerirá, que se hace (acciones que se llevan a cabo), cómo se hace (método) y para que se hace (resultado final que se espera),
- Puestos dinámicos: se debe describir las relaciones más importantes del puesto, desde una perspectiva cliente/proveedor, con las áreas organizacionales y con las que reciba o proporcione servicios/ productos,
- Área de conocimiento: Especificar de manera clara los conocimientos generales y específicos requeridos para el desarrollo de las funciones Es recomendable, según el puesto, especificar el nivel de conocimiento requerido, si es solo a nivel de comprensión, de aplicación o evaluación,
- Experiencia laboral: se indica los puestos o áreas donde es recomendable que el candidato hubiera trabajado antes se puede incluir el nivel jerárquico que sería recomendable que el candidato hubiera tenido,

### **1.03.9. Importancia de los descriptores en las empresas**

Cumplido (2016) indica que los descriptores de puestos ofrecen una visión integral de las necesidades de un puesto dentro de la organización, lo que facilita otros procesos fundamentales tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación e inducción. Con la ayuda de los descriptores se puede realizar una valuación de puesto objetiva que aporte

criterios válidos para temas de compensaciones, evaluaciones del desempeño que permitan conocer el rendimiento de los colaboradores, con ello, se contribuye a mejorar el clima laboral.

Si los colaboradores conocen que se espera de ellos, se comprometen con las organizaciones, se motivan y están conscientes de la forma en la que deben trabajar para ser altamente productivos, por ello, la empresa debe darse a la tarea de transmitir de forma clara y precisa, las funciones asignadas a cada puesto de trabajo.

Pérez (2018) afirma que tener una descripción de puesto puede contribuir a encontrar candidatos a la medida, puesto que de esta forma se pueden preparar los requerimientos para plazas vacantes. Contar con un adecuado descriptor de puesto, permite esclarecer que se necesita de la persona que opte a una plaza, por lo tanto, el beneficio es en ambas vías, al personal de reclutamiento les permite conocer de primera mano cuales son las necesidades del puesto, a quien opte a la plaza se le facilita conocer lo que espera que realice, como debe realizarlo y los resultados que debe entregar. Estos procesos a medida son espacios adecuados para la reflexión, puesto que permiten entender cuáles son las necesidades actuales de la organización, la importancia de cada uno de los puestos y las funciones asignados, es por ello que los descriptores de puestos son parte de una buena gestión de recursos humanos.

#### **1.03.10. Uso de descriptores de puestos en la actualidad**

Amozorrutia (2018) afirma que ahora, con el surgimiento de la era tecno lógica, las nuevas generaciones tanto los *Millennial* y *Centennial*, han revolucionado la forma de hacer empresa, por lo tanto, las descripciones de puesto tradicionales son cosas del pasado. La

estabilidad laboral es de 24 meses en promedio, debido a ello, cada puesto de trabajo debe representar retos, desarrollo y diversidad de funciones para que las personas no pierdan el interés en estos; el autor recomienda que se revisen los descriptores de puesto, para generar diversidad de tareas, se realice retroalimentación de desempeño, fomentar la innovación, rotación horizontal, crear grupos de trabajo interdisciplinarios, dando peso al objetivo de la posición, generando la importancia al puesto.

Gómez (2019) explica que los descriptores de puestos han evolucionado exponencialmente, es por ello que el cuidar la redacción, buscando que esta sea concreta y clara, facilitará la comprensión de las tareas asignadas al cargo, además, para hacer atractiva a la empresa, es necesario que esta se adapte a las necesidades y tendencias del mundo globalizado. En el pasado, los descriptores de puestos contaban con estructuras rígidas que imposibilitaban su rápida y efectiva lectura, convirtiéndole en tediosa, con tendencia a equivocaciones, por lo tanto, surgen errores habituales, que deben ser solventados para evitar inconvenientes.

- Redacción genérica y poco informativa: si solo se redactan las responsabilidades y requerimientos, el documento carecerá de atractivo, por lo tanto, la forma en la cual se redacta debe ser creativa, amigable y llamativa.
- Definición de puesto y perfil: Utilizar ambas palabras como sinónimos genera confusión para quien lee el documento, por lo tanto, se debe aclarar que es lo que significa cada uno de estos, sin mezclarlos, para evitar que se generen confusiones que perjudiquen el entendimiento del documento.

- Estancamiento de la descripción: La imagen que la empresa proyecta al mercado debe transformarse, con el fin de ser competitivos, por lo tanto, las descripciones de las funciones de los puestos, no pueden quedarse desactualizadas, a pesar de que las tareas sean las mismas y no hayan cambiado en mucho tiempo, es importante innovar en la forma en la que son presentadas.
- Utilización de lenguaje discriminatorio: El uso de lenguaje neutro ayuda a disminuir la sensación de exclusión, es importante cuidar las palabras que se utilizan con el fin de evitar que quienes lean el documento se sientan aludidas u ofendidas por este, lo que podría llegar a reducir las oportunidades de contratación.
- Ser idealistas: Si se exagera las funciones del puesto, adornando la redacción y adjudicando tareas que no son inherentes a este, se volverá poco creíble y confiable, por lo que se sospechará de la empresa, perdiendo su atractivo.
- No implicar a todas las áreas correspondientes: Es importante colocar los conocimientos especializados que se necesitan para la ejecución de las tareas, así como los puestos implicados en la misma; omitir las relaciones interpuestos para la ejecución de una función, llevará a que esta se ejecute de forma indeseada.

Ante estas problemáticas presentadas, Gómez sugiere lo siguiente:

- Modernización: La imagen de la empresa debe ser actualizada para ser atractiva a los futuros candidatos, pero debe evitar perder la esencia de esta, con el fin de que no se vea como un engaño. Se pueden utilizar diversas herramientas para llamar la atención de los candidatos, como videos interactivos explicando el puesto, pictogramas, programas interactivos o vivenciales, además, se pueden incluir expresiones

coloquiales en algunas ocasiones, sin que esto implique perder la seriedad y profesionalismo.

- **Título:** Que el título del puesto no se limite a este exclusivamente, sino que sea atractivo para quien lo leerá, se debe proporcionar preguntas o imágenes alegóricas que despierten la curiosidad.
- **Interesarse por el candidato:** Es importante que se conozcan las motivaciones de las personas, para que el puesto no sea simplemente un ente estático compuesto por tareas a cumplir, sino que sea dinámico, significativo e importante.
- **Contar con todos:** Para una adecuada descripción de puestos se necesita que quienes ocupan la plaza contribuyan describiendo las funciones que realizan, como las realizan y las herramientas que utilizan, por ello, son pieza fundamental para la adecuada estructuración del puesto, además, el jefe inmediato deberá avalar los datos recopilados para hacer un doble filtro.
- **Responsabilidades si, actividades no:** Describir las responsabilidades evita que se tengan que estar cambiando las actividades del puesto debido a modernización de procesos o modificaciones en las herramientas a utilizar, lo que permite evitar confusiones; todas las responsabilidades deben iniciar con un verbo en infinitivo que mencione el objeto de realizar esa acción, así como el resultado esperado.

Gómez indica que apostar a la emoción es un movimiento audaz pero correcto, al momento de crear descriptores de puestos modernos; el uso de un lenguaje que invite a la acción, asegura que los colaboradores se sientan identificados con la empresa así como con la plaza que ocupan, por lo que, palabras tales como proactividad o emprendimiento, ayudan

a conectar con la emoción y la psique de la persona, haciendo que esta se sienta empoderada, es por ello que, la inteligencia emocional, será parte de las competencias deseables en cada una de las organizaciones.

El generar empatía con los demás es fundamental en cualquier relación de trabajo, Gómez establece que el trabajo en equipo y el liderazgo, son requisitos indispensables en la forma en la cual se labora en la actualidad, en donde el talento humano busca algo más que una remuneración, pues se desea un trato digno, un trabajo retador y una empresa que le aprecie, es por ello que, los descriptores de puestos no pueden estar exentos de elementos que traigan a la mente lo ya descrito, de lo contrario se caerá en inconsistencias que perjudicarían a la empresa.

#### **1.03.11. Ámbito nacional**

Según lo determinado en el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos de la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSEC, 1990) establece los lineamientos que deben tener las descripciones de puestos en el servicio público de Guatemala, dichos requisitos deben seguirse a totalidad para garantizar que la estructura de puestos en la entidad sea aprobada, por lo tanto, debe contener los siguientes elementos:

- Código de la Clase de Puestos: Número de cuatro dígitos que identifica el puesto de trabajo, así como su clasificación por categoría,
- Título de la Clase de Puestos: Identifica el nombre que tendrá el puesto según la clasificación a la que pertenezca,

- Naturaleza del Trabajo: Describe de forma concreta las características del puesto, incluida la clase y clasificación,
- Ejemplos de Trabajo: Descripción resumida de las acciones que debe desempeñar el puesto,
- Especialidad: Establece las características que debe tener la persona que ocupe el puesto, así como condiciones especiales para la contratación. Y,
- Requisitos Mínimos: En este apartado se señala escolaridad, experiencia, conocimientos adicionales, requisitos legales, entre otros.

Únicamente el ámbito laboral público contiene una serie de lineamientos estandarizados para la creación de puestos, así como la forma en la cual se deben ser estructuradas los descriptores, por otro lado, las empresas privadas carecen de un sistema, por lo cual pueden ser más flexibles y estructurar sus puestos como mejor consideren, basados en sus necesidades, giro de negocio y posicionamiento. Por ello, las empresas privadas pueden tener mayores libertades, realizando innovaciones significativas al momento de presentar los puestos, pero en el Estado de Guatemala, debido a que se debe regir por la ley vigente, es más estricto, por ende, los descriptores de puestos siguen lineamientos considerados en la actualidad arcaicos, puesto que no se han hecho reformas que actualicen la ley.

#### **1.03.12. Desempeño laboral**

El desempeño laboral nace a partir de nuestra necesidad de poder evaluar de manera concreta la conducta y actividades de las personas. El desempeño laboral es medido para

poder determinar el cumplimiento a cabalidad de las tareas de un puesto dentro de una organización.

El ejecutar un trabajo requiere un grado de conocimiento previo sobre cómo hacerlo, de no contar con ello, así como el entrenamiento apropiado, podría dificultar el adecuado desarrollo del mismo. Wether y Davis (2008), las conductas que un colaborador muestra al momento de ejecutar una función, son lo que se conoce como desempeño laboral, para estos autores mencionan que un trabajador debe usar sus competencias, habilidades y conocimientos para cumplir con los procesos asignados a su cargo, por lo que el grado de desarrollo de estas será el parámetro para medir su desempeño.

De igual forma Chiavenato (2009) indica que el desempeño laboral está sujeto a parámetros previamente establecidos, para que este tenga claro qué es lo que se espera de su trabajo, es por ello que cuando hay desconocimiento sobre dichos lineamientos, los resultados pueden ser desfavorables, tanto para el colaborador, puesto que quedaría fuera de oportunidades de crecimiento, reconocimientos, incluso podría poner en riesgo su vida y estabilidad laboral, así como la empresa que disminuye su productividad.

Quintero, Niria & Africano, Nelly & Faría (2008) Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.



Moreno (2012), define que es el conjunto de las actitudes, el rendimiento y el comportamiento del empleado en el desempeño de su trabajo y en el cumplimiento de sus tareas, así como en el esfuerzo por la consecución de sus objetivos.

### **1.03.13. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no es nada nuevo dado que este sistema surge en plena Edad Media en la compañía de Jesús que fue fundada por San Ignacio de Loyola. Utilizando un sistema combinado informes y de notas de las actividades y potenciales de cada uno de los que predicaba la religión.

Mucho tiempo después, surge un sistema de evaluación de desempeño en Estados Unidos, en 1842, para sus servidores públicos y posteriormente se desarrolla aún más con el advenimiento de la Segunda Guerra Mundial dado que tenían que evaluar al personal del ejército a la mejor manera para buscar los trabajos más aptos para los mismos. A partir de este periodo, va evolucionando el concepto de la evaluación del desempeño hasta la actualidad.

Según lo descrito por Reis (2010), evaluar el desempeño de un colaborador permite conocer no solo el grado de rendimiento como tal, adicionalmente facilita la toma de decisiones, ya sea para capacitaciones, reconocimientos e incluso para desvincularle laboralmente. Este proceso analiza las habilidades, comportamientos y actitudes de una persona respecto a las tareas asignadas para establecer que tan productivo ha sido en un tiempo determinado, lo cual podría funcionar también como medida predictiva de

rendimiento, haciendo más fácil la toma de decisiones mencionadas anteriormente, así como la detección de errores, tanto de ejecución como el proceso como tal.

En un mismo orden de ideas, Chiavenato (2009) afirma que este procedimiento identifica, mide y administra el desempeño de los colaboradores en una organización, apoyándose en el análisis de la ejecución de tareas, las cuales se dividen en categorías, que son estudiadas por separado, con el fin de determinar cuáles son las más desarrolladas y cuáles son aquellas que necesitan ser reforzadas. Para que la evaluación sea objetiva, se deben tener parámetros claros para el análisis de esta, es por ello que Chiavenato indica que esta actividad debe tener lineamientos previamente establecidos sobre cómo se medirá, el lapso que se evaluará, las herramientas para el análisis y el programa de cómo se hará dicha apreciación, adicionalmente, realizar la evaluación del desempeño presenta las siguientes ventajas:

- Mejora del desempeño,
- Creación o mejora de políticas de compensación,
- Decisiones de ubicación,
- Necesidades de capacitación y desarrollo,
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional,
- Detectar errores en el diseño de puesto y,
- Determinar si hay factores externos que influyan en el desempeño del empleado.

También indica que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña. Toda evaluación es un proceso que busca estimular o

juzgar o darles valor a las cualidades de una persona. La evaluación de individuos que desempeñan papeles dentro una organización se hace aplicando varios procedimientos que tienen distintos nombres en resumen es un concepto dinámico que utilizan las organizaciones para poder definir de mejor manera que es lo que quieren de sus empleados.

Para poder implementar la evaluación de desempeño, es necesario que se aplican los siguientes pasos:

- Garantizar que existe un clima laboral de respeto y confianza entre las personas,
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan sus metas de trabajo,
- Crear un propósito dirección, futuro y mejora continua de las personas,
- Genera una expectativa permanente aprendizaje, Innovación, desarrollo personal y profesional, y
- Transformar la evaluación desempeño en un proceso de diagnóstico oportunidad de crecimiento.

Por otro lado, Mondy (2010) establece que la evaluación del desempeño es una revisión formal sobre la manera en la que un individuo o un equipo realizan una tarea previamente asignada, por lo tanto, es importante la creación de sistemas de medición efectivas que permitan establecer de forma objetiva, el grado de rendimiento. Mondy indica que auditar el desempeño debe ser una tarea continua, con el fin de detectar áreas de mejora o refuerzo, antes de que ocurran problemas, sin embargo, contar con fechas y períodos definidos también es valioso, el autor indica que es importante que ambas actividades se realicen para que el análisis integral sea efectivo, es decir, medir el desempeño en fechas

establecidas y brindar acompañamiento constante a lo largo de dicho periodo. Es importante, según lo indicado por el autor, que se dé retroalimentación a los colaboradores respecto a los resultados obtenidos, esto debido a que es necesario que conozcan los datos detectados para felicitar cuando estos han sido sobresalientes o comprometer al colaborador a mejorar los resultados obtenidos.

Mondy afirma que la evaluación del desempeño cumple varios propósitos, tales como toma de decisiones, capacitaciones, ascensos, planes de carrera, movimientos horizontales en la empresa, remuneración, incentivos, entre otros, un aspecto que se deja olvidado pero que puede ser crucial es el ámbito legal, debido a que con la evaluación del desempeño se establecen pruebas contundentes en casos de desvinculación laboral, en donde un colaborador podría indicar que se le destituyó del cargo de manera anómala, sin embargo, al contar con evaluaciones del desempeño detalladas, se contribuye a presentar los motivos por los cuales se tomó la decisión.

Sobre la forma correcta de evaluar el desempeño Great Place to Work España (2016) indica que estas son herramientas específicas para medir las habilidades y rendimiento de un trabajador, para que sean altamente productivos y que alcancen las metas, tanto individuales como grupales, trazadas por la empresa, por ello, es importante que las organizaciones cuenten con herramientas estandarizadas, creadas especialmente para ellos y avaladas, para que el análisis del desempeño sea objetivo, dichas herramientas deben ser creadas por la empresa, o por alguna entidad externa, tomando en cuenta, las necesidades, giro del negocio, capacidades, competencias y los descriptores de puesto.

Según comenta Mondy, si bien el sistema de evaluación del desempeño busca mejorar el rendimiento individual y colectivo, realizarla de forma inadecuada puede llevar a insatisfacción por parte de los colaboradores; debido a las implicaciones de este análisis, el desconocimiento es el peor enemigo del proceso, realizarlo sin previamente informar a los trabajadores respecto a la dinámica, parámetros y procesos a realizar para evaluar el desempeño, puede llevar a que sean resistentes, que teman, o que falsifiquen los resultados con el fin de salir bien evaluados, lo que resta objetividad, tirando por completo todo el sentido de realizarla.

Adicionalmente, Boix (2012) establece que el desempeño debe ser gestionado, lo cual evita que las personas se sientan intimidadas por el proceso, ya que la mala administración del procedimiento puede llevar a levantar falsas expectativas o ansiedad, lo que complica el apropiado desarrollo de este. Boix identifica como ventaja la realización de mejoras continuas, para facilitar la detección de áreas de oportunidad que contribuya a la generación de cambios inmediatos significativos que eviten la disminución de la productividad.

El autor comenta que una herramienta poderosa del proceso de evaluación del desempeño es la retroalimentación, en esta conversación, se explica al colaborador los resultados obtenidos, se destacan las fortalezas y se habla sobre aquellas áreas que necesitan mejorar, por lo tanto, el realizar todo este proceso de forma objetiva, ordenada, planeada e informada, no solo disminuye las ideas erróneas que se tienen sobre esta, sino brinda una sensación de respaldo, apoyo y valorización, puesto que la empresa se preocupa por su adecuado desarrollo laboral, por lo que el proceso debe realizarse siempre cada cierto tiempo, para seguir obteniendo los beneficios señalados.

Fernández (2017), define que evaluar el desempeño es un aspecto básico en la gestión de recursos humanos en las empresas y organizaciones. Constituye una función esencial de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Dolan et. Al. (2007) establece que, aunque una empresa considere que su personal está rindiendo apropiadamente, debido a comentarios de estos, jefes o supervisores, esto no es un parámetro claro, objetivo y preciso para poder afirmar que la productividad es óptima, por lo tanto, el contar con un proceso estandarizado, facilita la ejecución del mismo, aumenta la objetividad de este y evita errores de apreciación. Con el fin de estructurar un proceso apropiado, Dolan et. Al. Hacen referencia a los siguientes métodos de evaluación:

- Análisis del puesto de trabajo para definir los criterios a evaluar,
- Evaluación de validez y confiabilidad de las herramientas de medición,
- Estructuración de evaluación para fomentar el desarrollo laboral y,
- Análisis del proceso de evaluación, revisando la forma en la cual se utilizan las herramientas, se da retroalimentación y se informa de los resultados

Los autores indican que la importancia de la evaluación del desempeño radica en optimizar el rendimiento de los colaboradores, debido a que en su mayoría ejecutan un 60 0 70% de sus capacidades, debido a que la tareas asignadas no están estructuradas de forma tal que fomente desarrollo en estos, en algunas ocasiones los colaboradores carecen de la capacitación necesaria para realizar sus tareas o han sido instruidos de forma incompleta, por lo tanto, su desempeño se ve mermado por la falta de conocimiento; es por ello que la

efectividad de la evaluación depende de la forma en la cual se analizará el proceso, por lo tanto, las gerencias o altos mandos de una organización, deben comprometerse con este, delimitar la forma en la cual se evaluará y preparar al personal a su cargo para dicho proceso.

#### **1.03.14. Responsabilidades en la evaluación del desempeño**

Según Chiavenato (2007) generalmente la responsabilidad duración de desempeño puede recaer En las siguientes personas o grupos:

- El gerente: en casi todas las organizaciones, el gerente asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación,
- La propia persona: en organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y evaluación,
- El individuo y el gerente: ambos individuos formulan objetivos en común para lograr un compromiso con los mismos y poder alcanzar los objetivos propuestos,
- El equipo de trabajo: el tipo de evaluación donde se le pide al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorar,
- El área de recursos humanos: en las organizaciones más conservadoras, era donde se centralizaba, esto se ha dejado atrás su carácter centralizador, complejo y burocrático,
- Comisión de evaluación: se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas que son de diversas áreas de la empresa, y
- Evaluación 360: se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el

superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes, los proveedores etc.

Los beneficios de la evaluación del desempeño a nivel organizacional son variados, y según Chiavenato, estos pueden ser catalogados como beneficios a corto, mediano y largo plazo. Al mismo tiempo, los principales beneficiarios de la misma son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación,
- Contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad,
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados, y
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo.

Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego,
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles,
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia



(corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera), y

- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

#### Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado,
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia, y
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

#### **1.03.15. Importancia de los descriptores de puestos en el desempeño**

Mondy (2010) indica que la evaluación del desempeño debe basarse en los deberes contenidos en los descriptores de puesto, así como las metas, funciones u objetivos ahí planteados, debido a que si se evalúan aspectos no han sido claramente establecidos, se crea un espacio para subjetividades, se pierde el sentido de la evaluación y se puede llegar a acusaciones por rendimientos bajos, cuando el problema es que no se ha clarificado lo que se desea medir.

Dolan et. Al. (2007) Concuerdan que los descriptores de puestos son importantes para las evaluaciones del desempeño, puesto que hacen efectivo todo el proceso, recogen las funciones y cometidos principales, se les asigna un grado de cumplimiento y de forma objetiva se conoce el rendimiento del colaborador, además, conocer el desempeño de los trabajadores facilita la toma de decisiones respecto a capacitación o promociones. Esto se relaciona con lo opinado por González (s.f.), quien afirma que el conocer exactamente lo que un trabajador hace es lo que permitirá generar evaluaciones objetivas, debido a que el desconocimiento de las mismas evita que se tengan lineamientos precisos sobre los cuales analizar el desempeño del colaborador.

Gómez et. Al. (2008) Afirman que, en el caso de Estados Unidos, las empresas deben ser capaces de defender sus estándares de evaluación del desempeño, así como los objetivos y metas que los colaboradores deben cumplir, para ello, apoyarse en un adecuado descriptor de puesto, sirve no solo de respaldo, sino de garante al momento de alguna demanda laboral, puesto que las evaluaciones del desempeño siempre deben estar relacionadas con las tareas que un trabajador desarrolla dentro de la empresa.

#### **1.03.16. Desempeño laboral en Guatemala**

Según el Acuerdo de Directorio Número 018.2011 del Reglamento de Trabajo y Gestión del Recurso Humano de la Superintendencia de Administración Tributaria, se establece que debido al desempeño de los colaboradores, es necesario que la evaluación del desempeño sea unida a bonos por desempeños, para unirles a la optimización de la gestión del recurso humano, con eso se busca, que las bonificaciones sean adecuadas, por lo tanto se generaron las modificaciones al acuerdo anterior, con el fin de seguir beneficiando a los colaboradores.

García (2017) explica que la economía de Guatemala ha crecido a una tasa anual promedio de 3.5 por ciento, siendo uno de los porcentajes más bajos con respecto a otros países en vías de desarrollo, las tres cuartas partes de este crecimiento proviene de la actividad laboral, adicionalmente menos del 5% se debe a la productividad, por lo tanto, niveles menores de productividad, evitan que el crecimiento ingresos a nivel país carezca de los elementos para ser competitivos a nivel global. Se evidencia entonces que las evaluaciones del desempeño, no solo sirven para tener un dato numérico del rendimiento de los colaboradores, sino que tienen un impacto significativo a nivel país, es por ello que, las empresas deben velar por mantener niveles óptimos de productividad para seguir contribuyendo con el país. No solo es responsabilidad del colaborador de tener un desempeño apropiado, García, M. explica que es necesario que las empresas contribuyan al desarrollo del país, mediante la generación de empleos dignos, con adecuadas remuneraciones, lineamientos claros para el desarrollo de las actividades asignadas al cargo, así como una adecuada preparación.

García explica que, como país, es importante que se trabaje en la preparación de la población laboralmente activa, por ende, la educación juega un papel importante, con el fin de que los jóvenes, tengan un nivel apropiado académico, para que las plazas a las que opten les permitan tener mejores ingresos, además, a mayor educación se deberán generar trabajos especializados, y adaptados, además, se procurará aumentar las destrezas laborales, por medio de la capacitación constante. El autor finaliza indicando que a nivel país, es necesario que se comience a aumentar el uso de tecnología y digitalización de procesos, para innovar, ir a la vanguardia y mejorar la productividad de las organizaciones.

Por otro lado, y siguiendo la línea de premiación por desempeños apropiados, el reconocimiento de un desempeño sobresaliente es importante, por lo tanto, colaboradores que posean un adecuado rendimiento necesitan ser motivados para seguir alcanzando las metas trazadas, por lo tanto, se hace necesario que cuenten con descriptores de puestos claros, donde las funciones estén establecidas de forma tal que quien ocupa la plaza pueda seguir los lineamientos correctamente. Sobre el reconocimiento al desempeño Peinado (2018) indica que, en el caso de Guatemala, el Grupo Financiero Bantrab realizaron el Galardón al Trabajador, con el cual buscaban rendir tributo a quienes con su esfuerzo contribuyeron al desarrollo de la empresa. El sector público también fue participe de la premiación en donde destacaron tanto hombres como mujeres de diversas posiciones. Con la actividad organizada por Bantrab se buscó que tanto el sector público y privado, tomaran en cuenta la importancia de contar con evaluaciones del desempeño, que no solo sirvan para solucionar problemáticas, sino para premiar a quienes realmente tienen un rendimiento sobresaliente, para con ello, se motiven a seguir adelante y creciendo dentro de la organización.

#### **1.03.17. Consideraciones éticas**

De acuerdo con la guía de elaboración del proceso de investigación citando a Franca-Tarrago (2012, p.18) la ética en la investigación se define como “ética o filosofía moral a la disciplina filosófica que reflexiona de forma sistemática y metódica sobre el sentido, validez y rectitud (bondad o corrección) de los actos humanos individuales y sociales en la convivencia social, los cuales se accionan en todo momento del ser humano” (p.3)

El código de Ética del Colegio de Psicólogos de Guatemala está sustentado en cuatro principios éticos aplicables a toda actividad que desempeñe el psicólogo como parte de sus

funciones académicas, científicas y profesionales, estos son (Colegio de Psicólogos de Guatemala, 2011, p.23):

- Principio I: Respeto por la Dignidad de las Personas y de los pueblos.
- Principio II: Cuidado competente del Bienestar de los otros.
- Principio III: Integridad de las relaciones.

Principio IV: Responsabilidades Profesionales y Científicas con la sociedad

### **Consentimiento informado**

Documento informativo donde se dio a conocer a cada una de las personas participantes sobre el tema, los objetivos de investigación y profesionales a cargo. En dicho consentimiento se consideró la pertinencia cultural del grupo a evaluar. Esto se fundamentó con base al apartado del documento de CIEP´S del año 2020.

Al aceptar y firmar dicho consentimiento la persona autorizó participar de manera voluntaria y permitió que la información recolectada durante el estudio, se utilizara por el investigador para el análisis del mismo, guardando la confidencialidad del participante.



## Capítulo II

### 2. Técnicas e instrumentos

#### 2.01. Enfoque y modelo de investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativa, la cual es descrita por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como aquella que busca probar hipótesis por medio de la recolección de datos números, lo que permite probar teorías de forma medible, replicable y observable. En la investigación cuantitativa se busca la certeza numérica, siendo esta un proceso secuencial y probatorio, es regida por pasos que no pueden ser omitidos, así mismo busca comprobar por medio de estadística, los preceptos previamente planteados.

Adicionalmente se cuenta con un diseño transversal, es decir que se realizó en un tiempo determinado y en una única vez, así como descriptivo, en el cual se buscó especificar las características, propiedades o perfiles de un fenómeno a analizar, su finalidad es la recolección de información, con el fin de analizarla, sin indicar como estas se relacionan entre sí (Hernández et. Al., 2014).

#### Formulación de hipótesis

- H1: La carencia de descriptores de puestos tiene un impacto en el desempeño de una empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala.

- H0: La carencia de descriptores de puestos no tiene un impacto en el desempeño de una empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala.

### **2.02.01. Técnicas de muestreo**

Lepkowsi (como se citó Hernández et. Al., 2014) explica que una población corresponde al conjunto de todos los individuos o casos que llenan determinadas características previamente establecidas, las cuales se relacionan con lo que se desea investigar. Es importante que las características de la población sean claramente definidas, con el fin de evitar errores respecto a lo que se considera población o muestra.

El presente estudio se realizó con una muestra probabilística, y se trabajó directamente con quince trabajadores, tanto hombres como mujeres, con edades comprendidas entre 18 a 56 años de una empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la Ciudad de Guatemala. Dichos colaboradores se encuentran en un rango de nivel socioeconómico de clase baja y clase media, los cuales dependen de sus ingresos, estándares de vida, educación y puestos de trabajo. La mayoría de los colaboradores residen en lugares como: Villa Nueva, Bárcenas, San José Villa Nueva, El Frutal, Ciudad Capital. Sin embargo, hay un número menor de colaboradores que residen en lugares más lejanos como en Escuintla, Amatitlán, San José Pinula y San Lucas. En cuanto al nivel educativo cabe mencionar que en los puestos operativos la mayoría cuenta con estudios primarios algunos secundarios y pocos han culminado sus estudios diversificados. Los colaboradores



ubicados en puestos administrativos poseen estudios primarios, secundarios, medios, pero pocos han culminado sus estudios superiores universitarios.

El tipo de muestra es no probabilística, donde según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es un subgrupo de la población donde elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.

#### **2.02.02. Técnica de recolección de datos**

Para la recopilación de información se utilizó un cuestionario tipo Likert, el cual consiste en un grupo de ítems, redactados en forma de afirmación o juicio, los cuales tienen una serie de opciones de respuesta, las cuales pueden ser tres, cinco, o siete categorías, cada una de estas posee un puntaje asignado, el cual permita adjudicar una nota a la categoría o al test total (Hernández et. Al., 2014). Debido a las características cuantitativas descriptivas del presente estudio, la Escala de Likert representa una opción viable y conveniente para la obtención de datos, puesto que permite puntuar y categorizar las respuestas.

#### **2.02.03. Técnica de análisis de datos**

La información recopilada por medio del trabajo de campo fue analizada a través de estadística descriptiva, la cual incluyó media, mediana, moda, desviación estándar, máximos, mínimos, así como gráficas de barras, utilizando Excel.

### 2.03. Instrumentos

#### Cuestionario

Para la obtención de información se optó utilizar un cuestionario tipo Likert, de Ortiz (2012) titulado Escala de evaluación del desempeño para el personal operativo el cual está constituido por 12 preguntas, todas redactadas en positivo, con cuatro opciones de respuestas que van desde Excelente hasta deficiente, los cuales están contenidos en los siguientes indicadores:

Conducta laboral 1 a 4

Productividad 5 a 8

Supervisión 9 a 12

La escala se califica sumando los puntos de cada una de las respuestas, y se clasifican de la siguiente forma.

<b>Escala</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Punteo</b>
Siempre	Excelente	10
casi siempre	Satisfactorio	8
algunas veces	Promedio	6
casi nunca	Regular	4
Nunca	Deficiente	2

Fuente: elaboración propia.

Cada uno de los factores puede ser analizado por medio de la siguiente escala

<b>Escala</b>	<b>Punteo</b>
Excelente	105-120
Satisfactorio	85-104
Promedio	65-84
Regular	45-64
Deficiente	24-44

Fuente: elaboración propia.

El siguiente instrumento se identifica como Escala de impacto de carencia de descriptores de puestos sobre el desempeño laboral.

Para la obtención de información se optó por la creación de un cuestionario tipo Likert, titulado “Escala de impacto de carencia de descriptores de puestos sobre el desempeño laboral” el cual está constituido por dieciséis preguntas, todas redactadas en positivo, con cuatro opciones de respuestas, que van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo, los cuales están contenidos en los siguientes indicadores:

Consecuencias 1, 2, 3, 4,

Desarrollo 5, 6, 7, 8

Distribución de trabajo 9, 10, 11, 12

Productividad 13, 14, 15, 16

La escala se califica sumando los puntos de cada una de las respuestas, y se clasifican de la siguiente forma

Escala	Punteo
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: elaboración propia.

Cada uno de los factores puede ser analizado por medio de la siguiente escala

		Puntaje Neto
<b>Puntos por factor</b>	Positivo	<b>13- 16</b>
	Neutro	<b>8- 12</b>
	Negativo	<b>4 – 7</b>

Fuente: elaboración propia.

La totalidad de los puntos obtenidos fueron analizados por medio de la siguiente escala.

		Puntaje Neto
<b>Puntos totales</b>	Positiva	49 - 64
	Neutra	33 - 48
	Negativa	16 - 32

Fuente: elaboración propia.

En donde el significado de la escala es el siguiente:

Positiva	Los descriptores de puestos si repercuten en el desempeño de los colaboradores de la empresa, debido a que conocer sus funciones les permite tener claro que se espera de estos.
Neutra	El desempeño de los colaboradores es ajeno al conocimiento o desconocimiento de las funciones asignadas a su cargo.
Negativa	Los descriptores de puestos limitan el desempeño de los colaboradores, debido a que las acciones designadas a los puestos no se cumplen al 100%.

Fuente: elaboración propi

## 2.04. Operacionalización de objetivos, categorías/variables

<b>Objetivo/Hipótesis</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Instrumentos</b>
<p>Establecer el impacto que tiene la carencia de descriptores de puesto en el desempeño de los colaboradores de una empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala.</p>	<p><b>Descripciones de puestos</b> La descripción de puestos es una declaración de las tareas, los deberes y las responsabilidades a desempeñar en un puesto. Un puesto consta de un grupo de actividades y deberes relacionados.</p>	<p>Consecuencias, Desarrollo, distribución de trabajo, productividad y Desempeño</p>	<p>cuestionario tipo Likert, titulado Escala de impacto de carencia de descriptores de puestos sobre el desempeño laboral pregunta de la 1 a la 16</p>
<p>Identificar las consecuencias para la empresa ante la carencia de descriptores de puestos.</p>	<p>El análisis funcional consiste en delimitar el propósito</p>		<p>Preguntas 1 a la 4 de la Escala de impacto de descriptores de puesto sobre el desempeño laboral</p>

<p>Identificar el desarrollo y la distribución de trabajo en la empresa ante la carencia de descriptores de puestos.</p>	<p>principal en funciones esenciales del puesto que deben sintetizarse o separarse de su contexto laboral concreto. El establecimiento de las competencias laborales se realiza a través de la identificación y ordenamiento de</p>		<p>Preguntas 5 a la 12 de la Escala de impacto de descriptores de puesto sobre el desempeño laboral. Preguntas 6, 7 y 10 de la Escala de evaluación de desempeño para el personal operativo</p>
<p>Determinar el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa.</p>	<p>las funciones productivas, extraídas desde el propósito principal del puesto, y convertidas en funciones</p>		<p>Preguntas 11 y 12 de la Escala de evaluación de desempeño para el personal operativo</p>

	<p>secundarias o auxiliares que representan todas las acciones necesarias para cumplir con una función esencial.</p> <p>(Santos y Martínez, 2010, p. 23).</p>		
<p>Determinar el nivel de desempeño en los colaboradores de la organización</p>	<p><b>Desempeño laboral:</b></p> <p>Según Chiavenato (2002, p. 80) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de</p>		<p>Escala de evaluación de desempeño</p>



	los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.		
--	---	--	--

Fuente: elaboración propia



## **Capítulo III**

### **3. Presentación, interpretación y análisis de resultados**

#### **3.01. Características del lugar y de la muestra**

##### **3.01.01. Características del lugar**

La investigación se realizó en una empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala. Es una empresa netamente guatemalteca con 31 años de haber sido fundada para cubrir las necesidades en el rubro de llantas, reencaches y servicios mecánicos para todo tipo de vehículos. Fue fundada el 11 de noviembre de 1987 y su principal actividad fue el reencache de llantas. Inició sus labores con 20 colaboradores, contando únicamente con la planta central.

Actualmente cuenta con 20 agencias / Centros de Servicio estratégicamente ubicados en toda la República de Guatemala, donde ponen a la disposición los servicios de: alineación de vehículo pesado, alineación electrónica de equipos de arrastre, alineación 3d de vehículo liviano y 4 x 4, alineación móvil vehículo pesado, balanceo para vehículos pesado y liviano, mecánica general, mecánica de frenos, cambios de aceite y lubricaciones.

##### **3.01.02 Características de la muestra**

La muestra está conformada por quince colaboradores administrativos, de los cuales diez son de sexo femenino y cinco masculinos. El grupo está comprendido en un rango de edades de veintidós años a cincuenta y seis años de edad.

Dichos colaboradores se encuentran en un rango de nivel socioeconómico de clase baja y clase media, los cuales dependen de sus ingresos, estándares de vida, educación y puestos de trabajo.

La mayoría de los colaboradores residen en lugares como: Villa Nueva, Bárcenas, San José Villa Nueva, El Frutal y Ciudad Capital. Sin embargo, hay un número menor de colaboradores que residen en lugares más lejanos como en Escuintla, Amatitlán, San José Pinula y San Lucas. Los colaboradores ubicados en puestos administrativos poseen estudios primarios, secundarios y medios, pocos han culminado sus estudios superiores universitarios.

### 3.02 Presentación e interpretación de resultados

Cuadro general de respuestas para la Escala de evaluación del desempeño para el personal operativo

Factores de Evaluación	Grados				
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1. Tengo habilidad para relacionarme con mis compañeros de trabajo de forma amable y cordial	0	2	0	0	13
2. Me muestro identificado con la empresa y puedo transmitir los valores de la misma		1	6	6	2
3. Tengo la capacidad de tomar decisiones con lógica y de acuerdo a la situación en mi trabajo	0	0	3	8	4
4. Considero que colaboro, presto ayuda	0	0	1	5	9

a mis compañeros de trabajo y sigo órdenes					
5. Respeto a mis jefes, compañeros y a las normas de trabajo	0	0	2	2	11
6. Tengo la capacidad de comprender la nueva información que me brindan y aplicarla en mi trabajo	0	0	5	7	3
7. Poseo la información necesaria para realizar mi trabajo con efectividad	0	1	8	4	2
8. Tengo iniciativa, nuevas ideas y muestro originalidad al momento manejar situaciones de trabajo	0	0	4	5	6
9. Tengo la capacidad para realizar las funciones y tareas asignadas para mi puesto de trabajo	0	0	2	4	9
10. Tengo la dedicación y tiempo que se necesita para cumplir mi trabajo, y la capacidad de realizar una tarea sin necesidad de supervisión directa	0	0	3	8	4
11. Mi trabajo tiene muy pocos errores, y me esfuerzo por realizarlo correctamente	0	0	4	9	2
12. Cumplo con los objetivos de mi trabajo, cumpliendo las órdenes recibidas			1	8	6

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro general de respuestas para la escala de impacto de carencia de descriptores de puestos sobre el desempeño laboral**

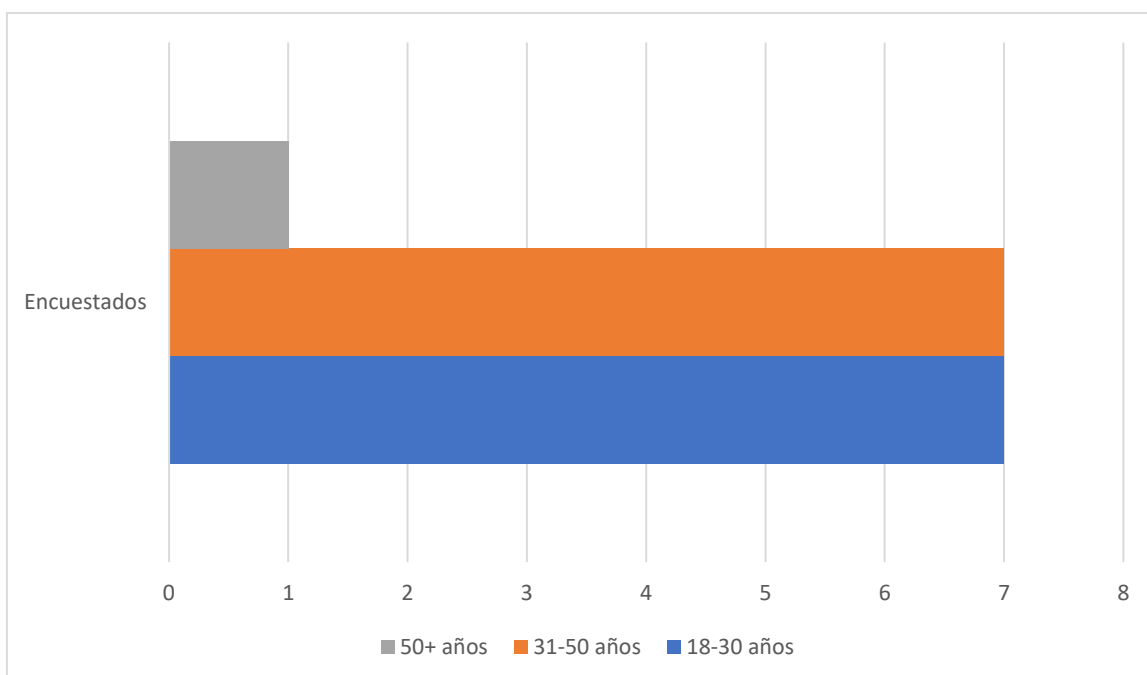
		Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	Conozco las consecuencias de no hacer mi trabajo.	12	3	0	0
2.	Estoy consciente de la importancia de mis labores.	13	2	0	0
3.	He tenido claro cuáles son las funciones de mi cargo.	7	5	3	0
4.	He tenido dificultades para realizar mi trabajo.	4	4	4	3
5.	Sé que el tener un buen desempeño me ayudará a crecer dentro de la empresa.	8	7	0	0
6.	La organización me capacita para mejorar mi rendimiento.	6	2	5	2
7.	Al ser contratado se me explicó claramente cuales eran mis funciones.	9	6	0	0
8.	Tengo claro lo que debo hacer para optar a una mejor plaza dentro de la empresa.	10	3	2	0
9.	Creo que mis compañeros tienen la cantidad de trabajo apropiada.	8	4	3	0
10.	Hago solo las tareas asignadas a mi puesto.	6	1	8	0
11.	La cantidad de funciones asignadas a mi puesto son las adecuadas.	4	5	3	3
12.	He sentido que hago menos funciones de las que debería.	8	6	1	0
13.	Conocer mis funciones me ayuda a hacer mejor mi trabajo.	10	4	1	0
14.	Tengo claras mis metas y esto me ayuda a dar más.	8	4	2	1
15.	Mi desempeño es excelente	5	9	1	0
16.	En la empresa reconocen mi esfuerzo	0	6	6	3

Fuente: Elaboración propia

## **Análisis de los resultados de Escala de impacto de carencia de descriptores de puestos sobre el desempeño laboral**

A continuación, se presenta un análisis por cada ítem del instrumento aplicado a los quince trabajadores, tanto hombres como mujeres, de una empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la Ciudad de Guatemala.

*Gráfico # 1 de distribución de edades entre los encuestados*



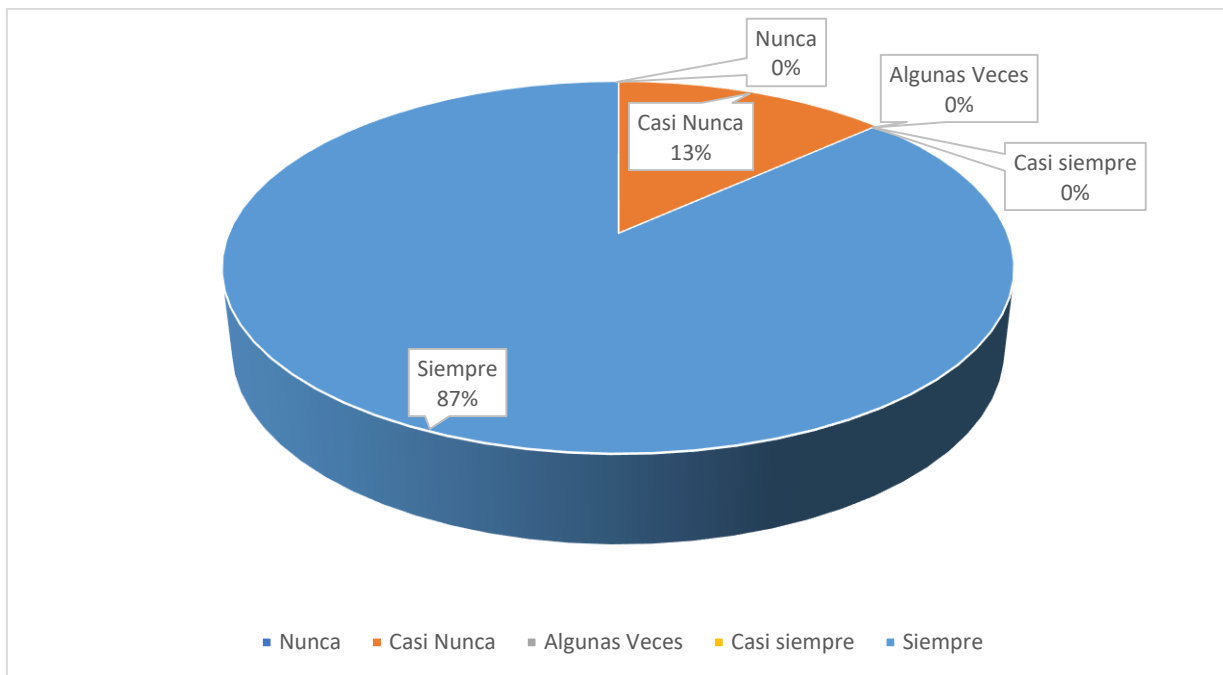
Fuente: Elaboración propia

El análisis planteado referido a los datos personales de los encuestados deja al descubierto la siguiente información: hay siete (7) colaboradores con edades comprendidas entre los 18 y 30 años, de 31 a 50 años hay seis (7) colaboradores y solo uno con 56 años. El género varía siendo mayor la cantidad de mujeres (10) que de varones (5).

Así mismo, los puestos y las responsabilidades varían ya que entre los encuestados se tiene la presencia de: secretaria, vendedora, jefe de Agencia, Encargada de planilla, Técnico de Estudios, encargado de Atención al cliente, Facturador, jefe de Estudios, Facturadora de Llanta Nueva, Recepcionista, Coordinador de flotas, Encargado de compras y Auxiliar de Créditos. Esta gran diversidad permite que muchas miradas le aporten sentido a la indagatoria planteada.

A continuación, el análisis por cada ítem propuesto y su respectiva reflexión:

*Gráfico # 2* Tengo habilidad para relacionarme con mis compañeros de trabajo de forma amable y cordial. *respuestas del ítem #1*



Fuente: Elaboración propia

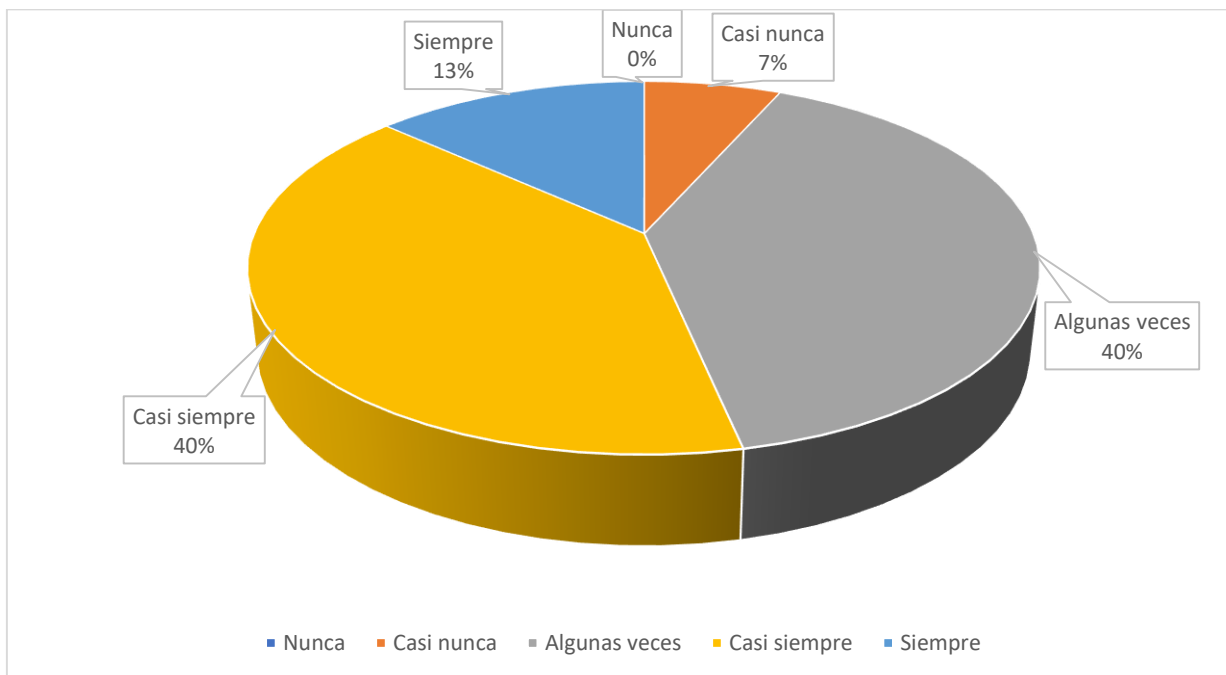
Los resultados para este ítem muestran una clara inclinación por la alternativa casi siempre. En atención a esta referencia se puede inferir que el grupo de trabajadores cuenta con una fortaleza importante alusiva a la comunicación, por lo tanto, la empresa debe



aprovechar este recurso para generar aprendizajes compartidos y así impactar positivamente en el desempeño de los colaboradores.

A propósito de lo señalado, Arribas (2020) plantea que “la información interna es inherente a las organizaciones. Y es que, una empresa es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que, Por ello, la información interna en una organización se considera mucho más importante” (p.1). Esta idea se conecta con los señalamientos hechos y apoya la idea y los resultados de la encuesta.

*Gráfico# 3 Me muestro identificado con la empresa y puedo transmitir los valores de la misma. respuestas del ítem #2*

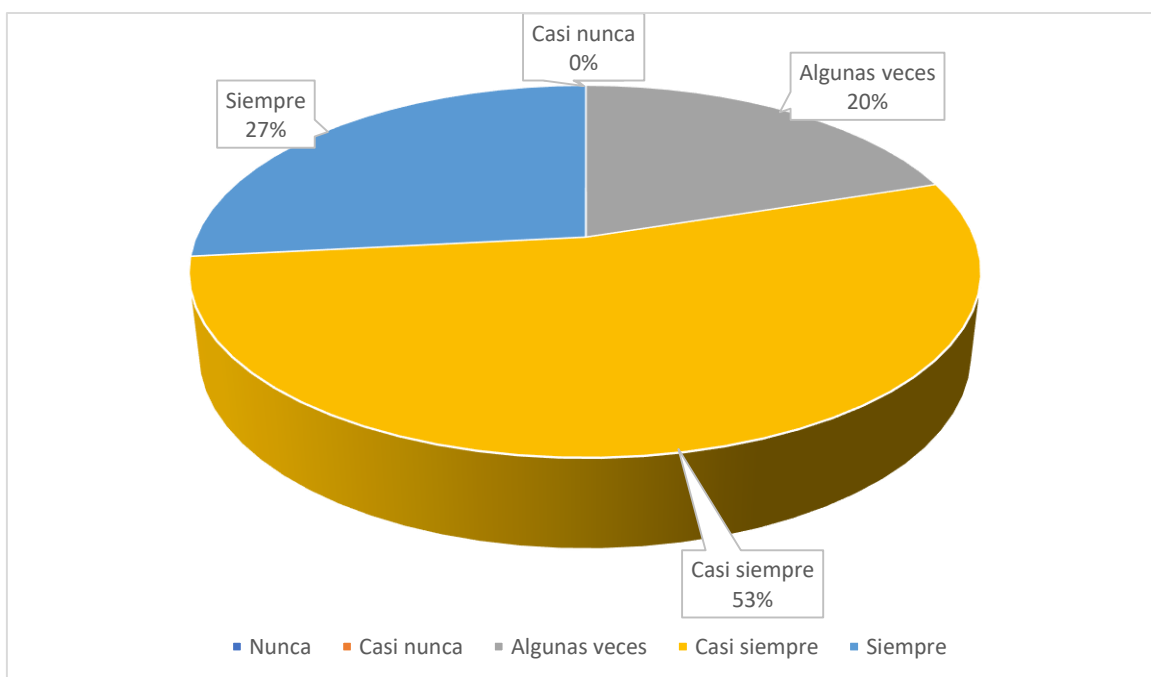


Fuente: Elaboración propia

En relación a este ítem las respuestas mostraron una varianza importante ya que, más de la mitad de los encuestados ubicó sus respuestas en las opciones algunas veces y casi

siempre, quedando la alternativa nunca con dos respuestas. Esta variedad deja al descubierto una dispersión importante que debe ser subsanada por el cuerpo directivo ya que, al no existir una clara identificación con los valores de la organización, el desempeño decae y es posible que los trabajadores se muestren desmotivados y apáticos.

*Gráfico# 4* Tengo la capacidad de tomar decisiones con lógica y de acuerdo a la situación en mi trabajo. *respuestas del ítem #3*

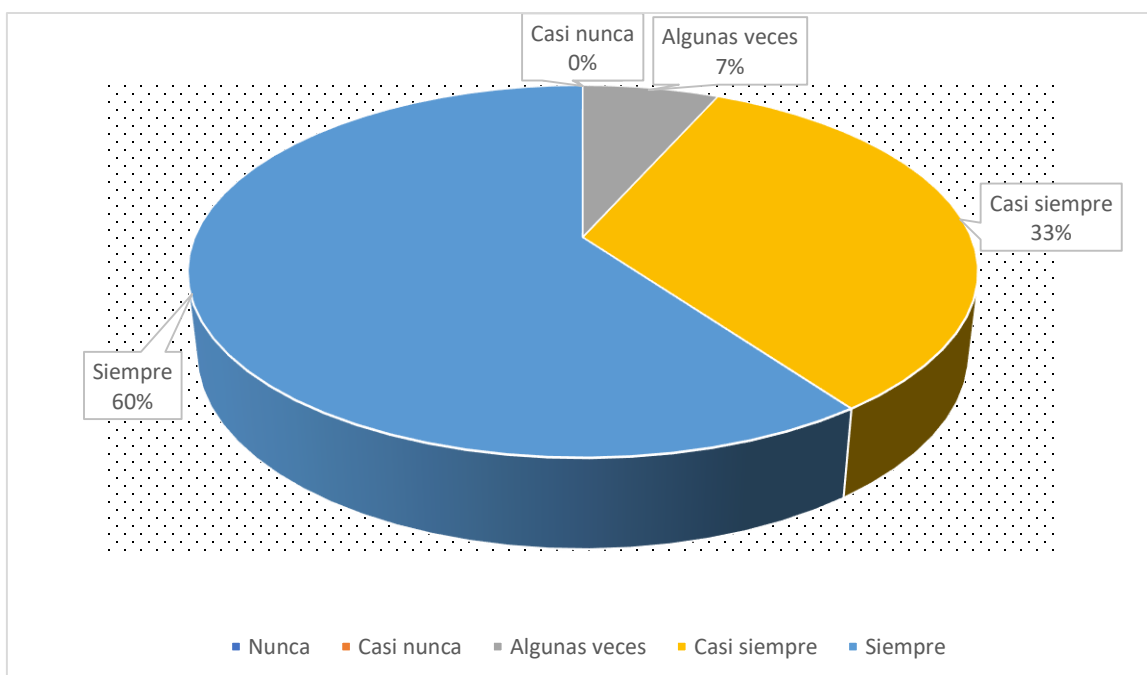


Fuente: Elaboración propia

Para este ítem la inclinación estuvo entre las categorías casi siempre y siempre, por lo cual se pueden deducir que no existe una clara convicción sobre la manera más coherente de tomar decisiones lógicas que apoyen a la empresa y por ende a la dinámica situacional del día a día.

Los señalamientos hechos coinciden con la idea de Parada (2017) cuando aclara que “Si bien es cierto, la auténtica importancia de las personas de toda empresa, se perfila en las habilidades o competencias que éstos han de tener para responder positivamente a los objetivos institucionales; como también, a las diversas oportunidades” (p.1).

*Gráfico # 5 Considero que colaboro, presto ayuda a mis compañeros de trabajo y sigo órdenes. respuestas del ítem #4*



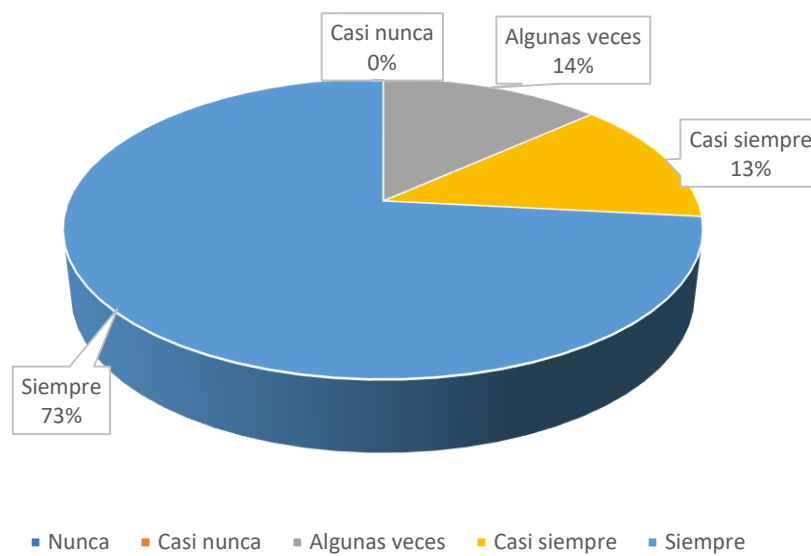
Fuente: Elaboración propia

Las respuestas de los encuestados se ubicaron con mayor énfasis en las opciones casi siempre y siempre. Dicha inclinación da lugar para entender que los encuestados consideran que sí realizan un trabajo asertivo y de calidad humana ya que a la vez que colaboran también prestan ayuda a sus compañeros y están en la capacidad de seguir órdenes. Esta manera de entender el entorno humano se erige como una fortaleza importante para generar un mejor desempeño laboral y un excelente ambiente laboral.

Esta reflexión se ve apoyada por el planteamiento de Vargas y Flores (2019) cuando proponen que “se ha reconocido en las organizaciones que el medio ambiente laboral incide y puede afectar el comportamiento de los trabajadores, predisponiéndolos de manera positiva o negativa; limitando o no la productividad, la creatividad” (p.2).

*Gráfico# 6* Respeto a mis jefes, compañeros y a las normas de trabajo.

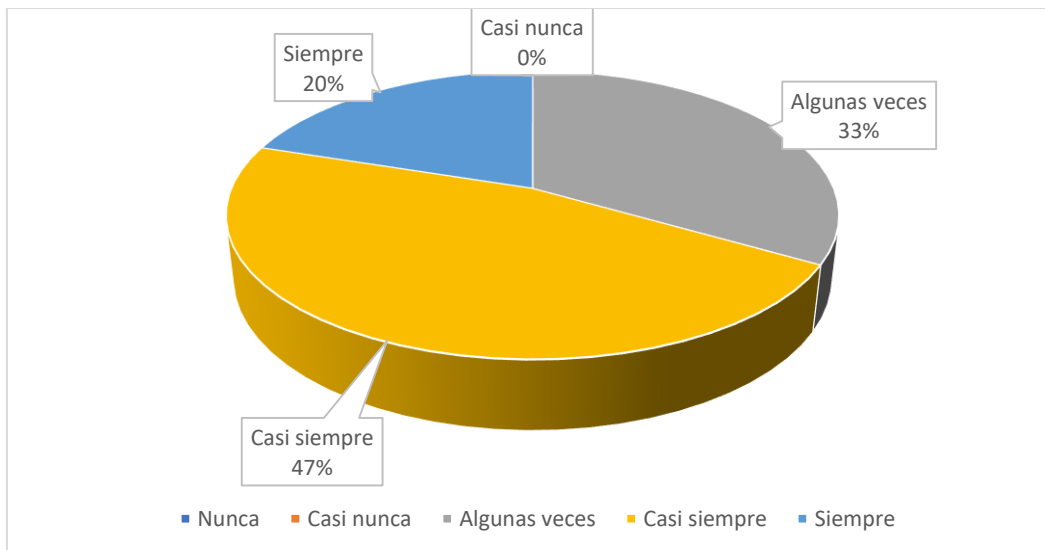
*Respuestas del ítem #5*



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de respuestas ubicó sus respuestas en la opción siempre, con lo cual se entiende que estos valoran y asumen el respeto como una línea de trabajo fundamental ya que dicho valor garantiza que haya equidad y buenas relaciones laborales.

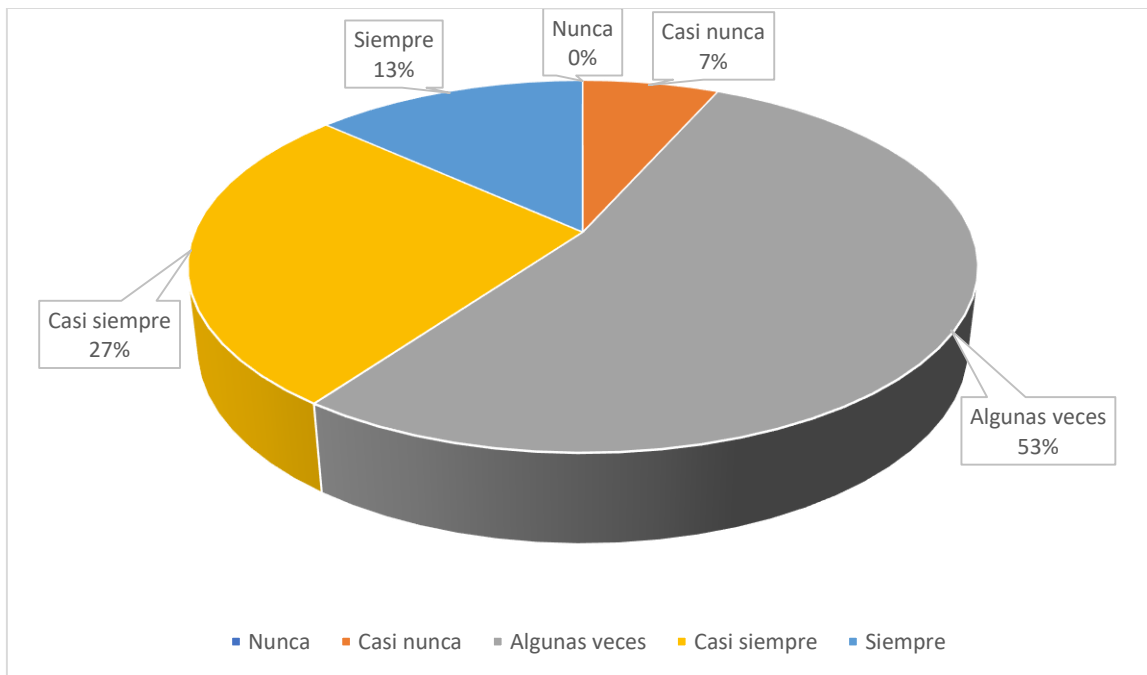
*Gráfico# 7* Tengo la capacidad de comprender la nueva información que me brindan y aplicarla en mi trabajo. *Respuestas del ítem #6*



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas presentadas para este ítem variaron notablemente ubicándose en las opciones algunas veces, casi siempre y siempre. Esta situación permite inferir que los trabajadores no tienen una plena convicción sobre la capacidad propia para comprender la nueva información que es brindada y así poder aplicarla en su trabajo, razón por la cual los gerentes deben activar mecanismos para generar aprendizajes asertivos y lograr que el colaborador realmente asuma el cambio y los lineamientos emergentes.

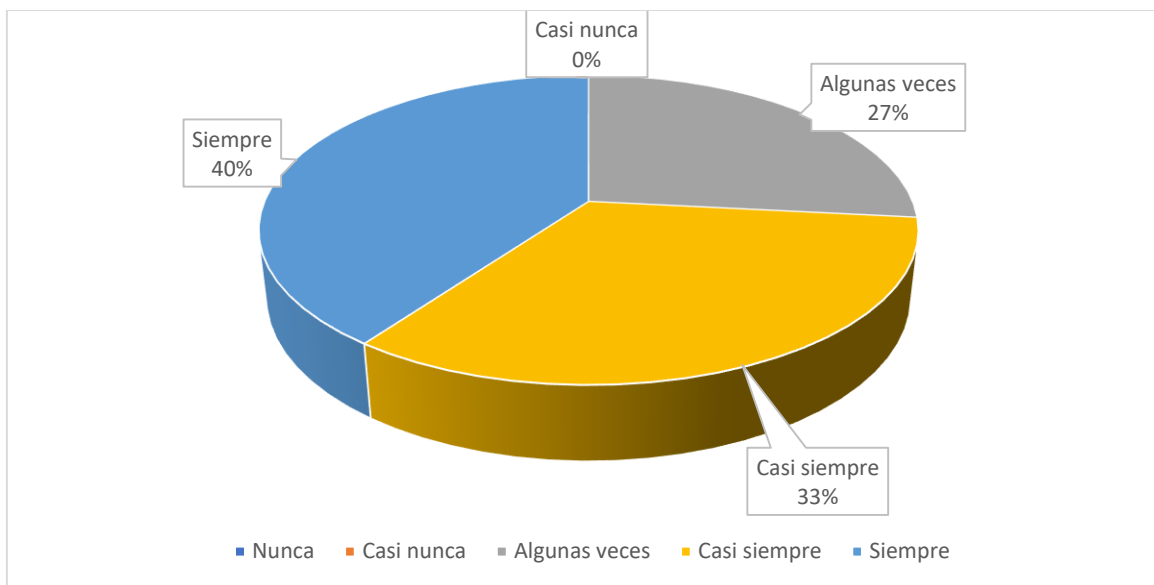
*Gráfico #8* Poseo la información necesaria para realizar mi trabajo con efectividad.  
*distribución de respuestas del ítem #7*



Fuente: Elaboración propia

Al igual que el ítem anterior las respuestas se ubicaron en las opciones algunas veces, casi siempre y siempre, evidenciándose una varianza significativa pero dubitativa a la vez, ya que no hay un total acuerdo que garantice el manejo preciso de información necesaria para realizar el trabajo con efectividad. Esto en sí mismo es una carencia importante que debe ser subsanada a la brevedad.

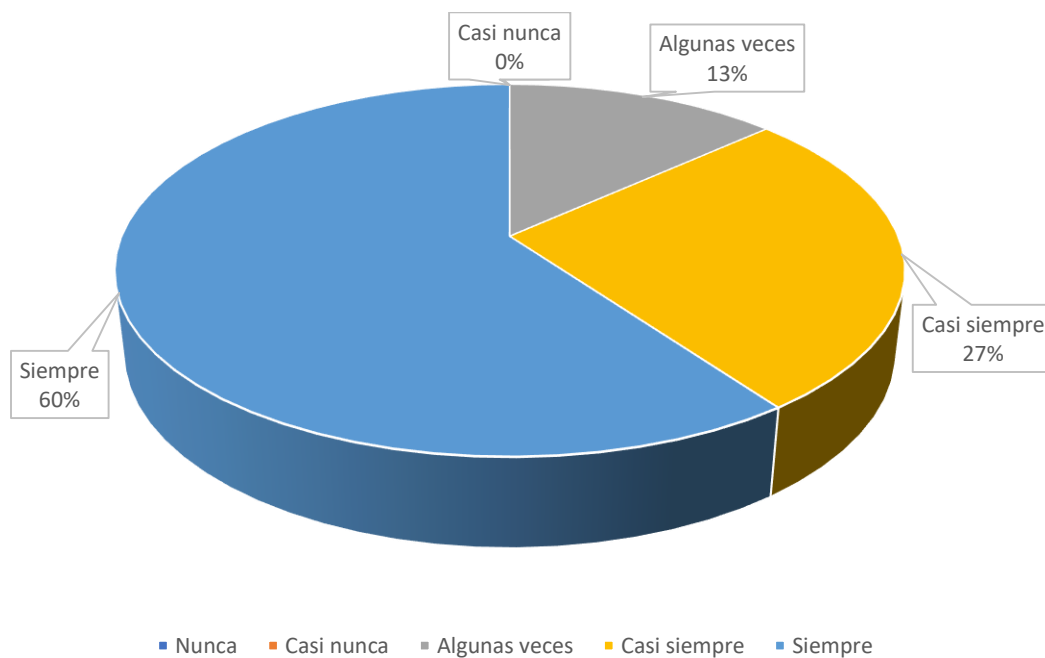
*Gráfico# 9* Tengo iniciativa, nuevas ideas y muestro originalidad al momento manejar situaciones de trabajo. *Distribución de respuestas del ítem #8*



Fuente: Elaboración propia

Las repuestas aportadas por los encuestados reflejan una varianza hacia las categorías algunas veces y casi siempre con lo cual se deduce que el personal tiene una clara fortaleza alusiva a mostrar iniciativas originales para atender situaciones de trabajo.

*Gráfico # 10* Tengo la capacidad para realizar las funciones y tareas asignadas para mi puesto de trabajo. *respuestas del ítem #9*

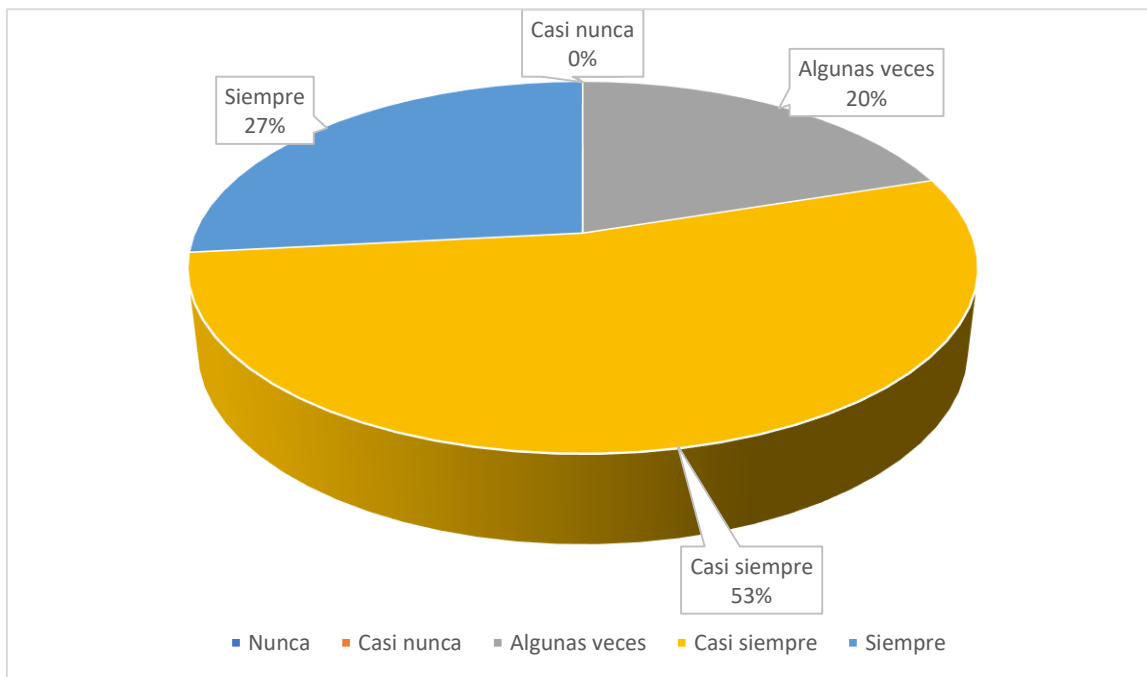


Fuente: Elaboración propia

Las respuestas para este ítem se ubicaron en las categorías algunas veces, casi siempre y siempre. Con una clara inclinación hacia las dos últimas. Esta seguridad tiende a ser positiva, sin embargo, para el pleno funcionamiento de la organización y la promoción de un desempeño laboral excelente se debe generar un clima donde el colaborador sepa con lujo de detalles sus funciones y tareas. Lo contrario siempre va a generar vacíos e inconsistencias que repercuten en la calidad del trabajo realizado.



*Gráfico# 11 Tengo la dedicación y tiempo que se necesita para cumplir mi trabajo, y la capacidad de realizar una tarea sin necesidad de supervisión directa. Respuestas del ítem #10*

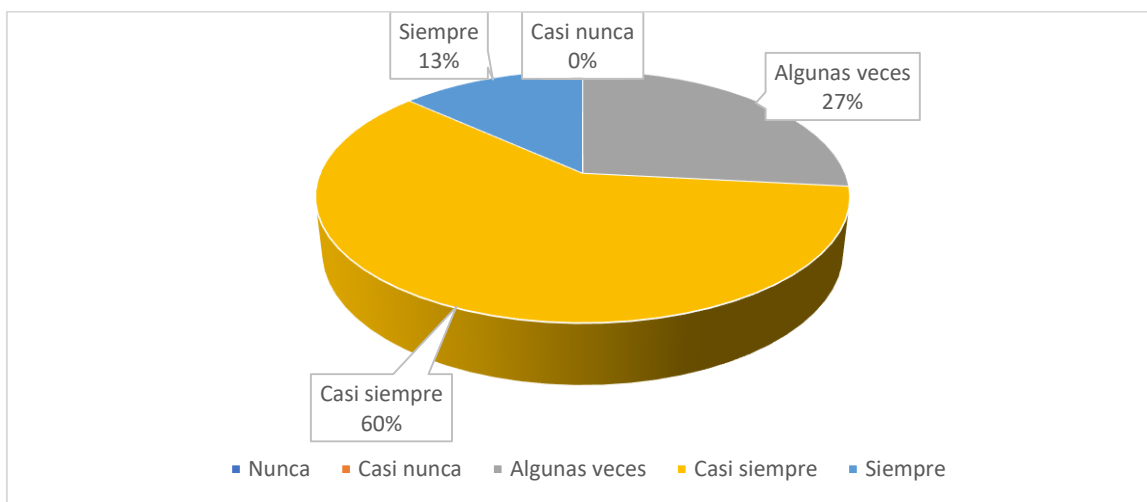


Fuente: Elaboración propia

10. Las repuestas dejan al descubierto que la mayor inclinación fue ubicada en la opción casi siempre, esto da lugar a entender que existe un personal calificado y con sentido de pertenencia pues tiene la dedicación al momento de cumplir su trabajo y la capacidad para realizar tareas sin la necesidad de un supervisor.

*Gráfico# 12* Mi trabajo tiene muy pocos errores, y me esfuerzo por realizarlo correctamente.

*Respuestas del Ítem #11*

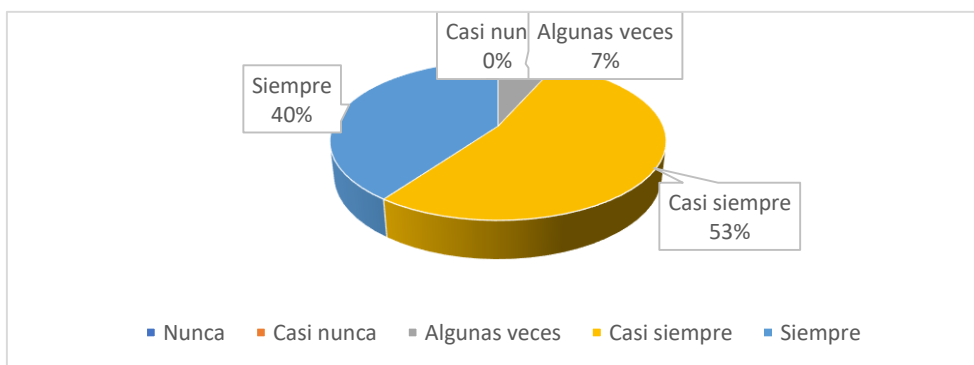


Fuente: Elaboración propia

Las respuestas aportadas por los encuestados ubican la mayor inclinación en la opción casi siempre, dando lugar a concebir que los colaboradores se esfuerzan por mantener un estándar de calidad en su trabajo y esto en sí mismo es una fortaleza para la empresa.

*Gráfico# 13* Cumplo con los objetivos de mi trabajo, cumpliendo las órdenes recibidas.

*respuestas para el Ítem #12*

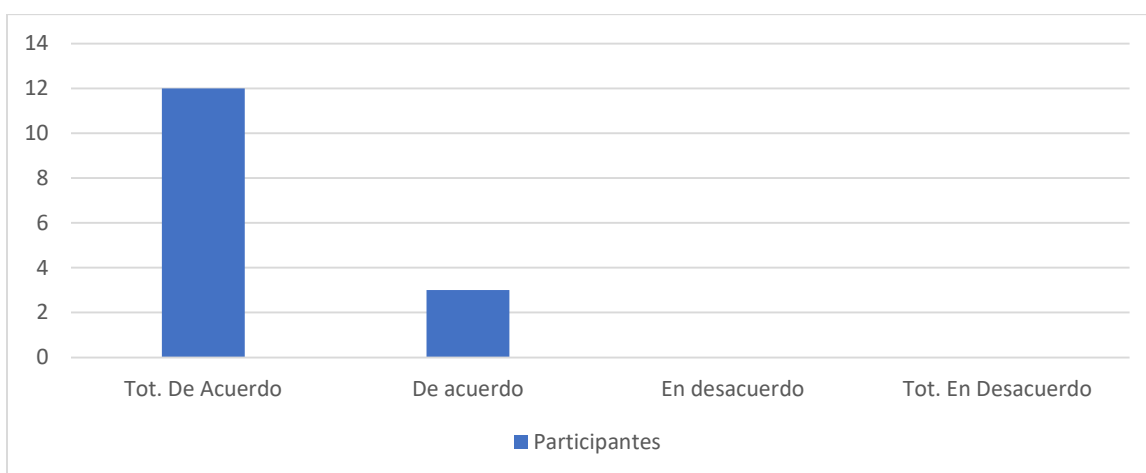


Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta expresan que siempre los colaboradores cumplen sus objetivos de trabajo, así como las órdenes recibidas, esto da lugar a la presencia de un grupo de colaboradores asertivos y motivados que pueden fácilmente ampliar su desempeño con programas alusivos a una mejor comprensión de los descriptores de puesto.

### **Análisis para la Escala de impacto de carencia de descriptores de puestos sobre el desempeño laboral**

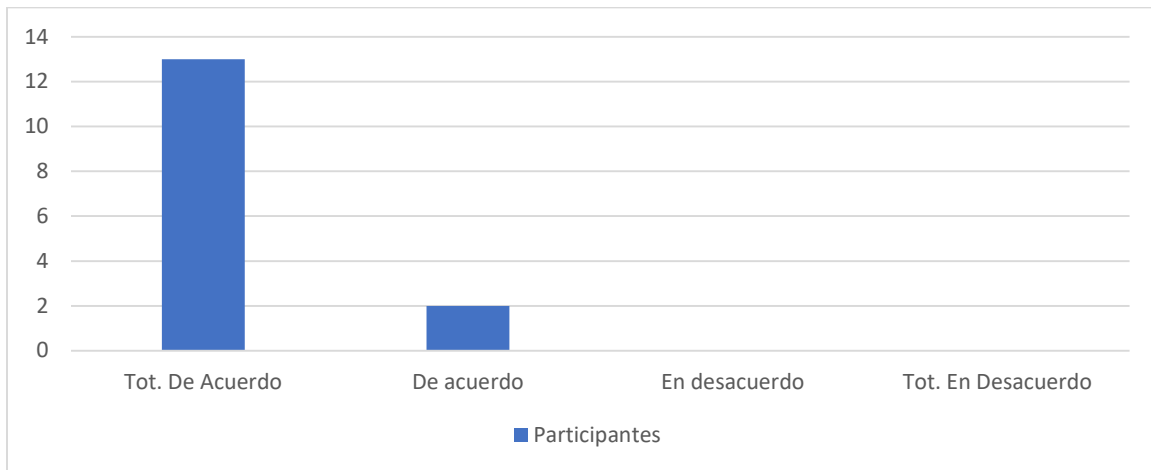
*Gráfico #14 Conozco las consecuencias de no hacer mi trabajo. Resultados de Ítem #1*



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas aportadas para este ítem dejan al descubierto que la mayoría de los encuestados está totalmente de acuerdo y conoce las consecuencias de no hacer bien su trabajo, esta concordancia de opiniones se puede visualizar como una fortaleza ya que el personal asume su compromiso a partir del conocimiento de la misión empresarial.

Gráfico # 15 Estoy consciente de la importancia de mis labores. Resultados del Ítem #2



Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el ítem anterior, la mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo en que sus labores son importantes para el pleno desarrollo de la misión y visión empresarial.

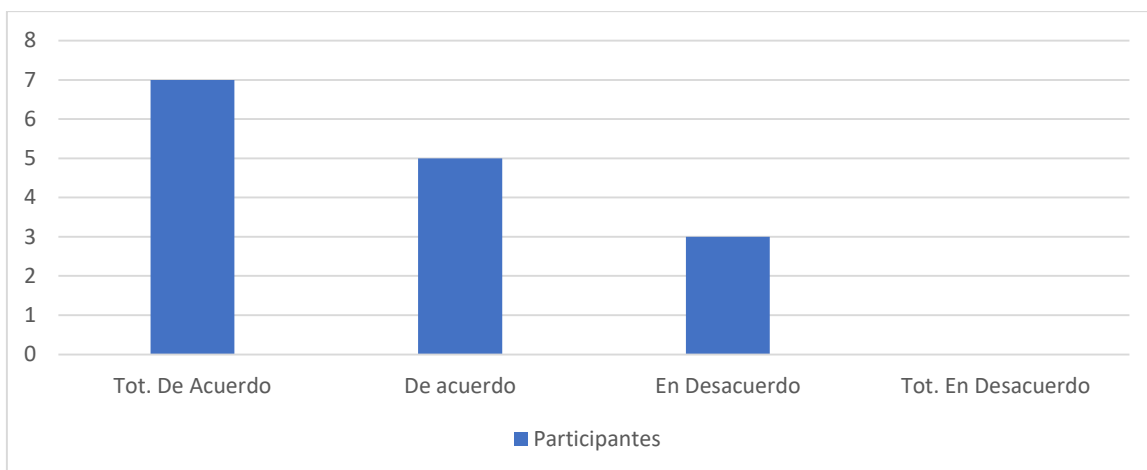
Como cita Pérez

**“Las descripciones de puestos laborales son esenciales para la correcta gestión de talento humano ya que ayudan a maximizar el potencial y productividad del mismo.** Una correcta definición de las tareas y responsabilidades, así como de las competencias que debe de presentar cada uno de tus colaboradores según su puesto de trabajo es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa. De esta manera podrán aportar valor y contribuir a la consecución de los objetivos empresariales.” (Pérez, 2015)

Cabe resaltar que cada colaborador además de tener bien definidas sus funciones, debe tener claridad de la importancia que tiene su buen desempeño con el desarrollo de la visión y misión empresarial. De ese modo se tendrá un concepto de fidelidad corporativa con el

objetivo que cada colaborador se sientan identificado con los valores de la empresa y su desempeño sea de excelencia. Se debe recordar que un colaborador que es fin a la empresa contribuirá en el crecimiento de la misma.

*Gráfico #16 He tenido claro cuáles son las funciones de mi cargo. Respuestas Ítem #3*



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a este ítem se notó una varianza significativa, ya que las respuestas se ubicaron en las categorías totalmente de acuerdo, de acuerdo y en desacuerdo. En atención a esta diversidad de posturas se infiere que el personal no tiene una claridad total con respecto a su cargo y esto es una debilidad que requiere de una atención inmediata por parte de los jefes o superiores.

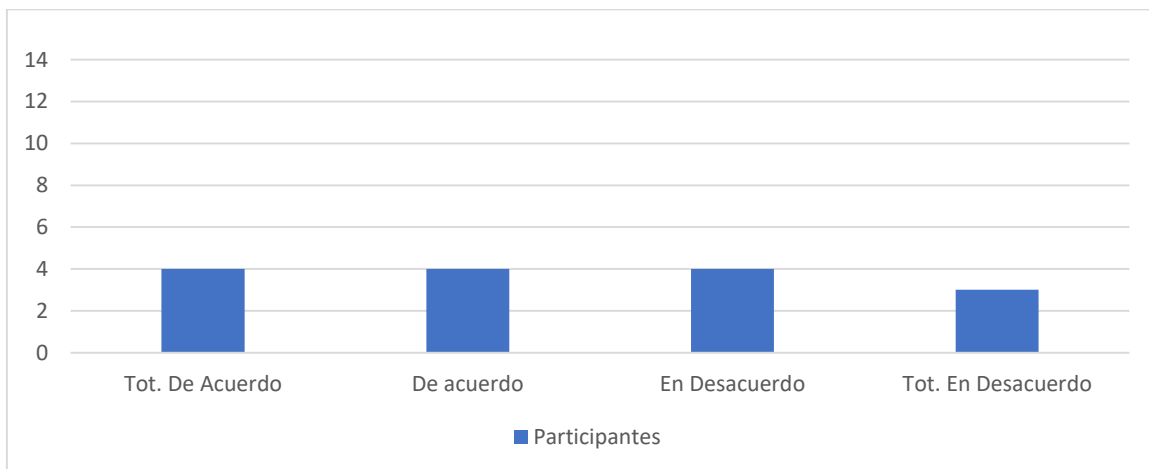
A propósito de la importancia del establecimiento claro de las funciones en los cargos el portal UOC (2020) plantea lo que sigue:

Una descripción correcta del puesto de trabajo ayuda a determinar qué factores harán que el desempeño del mismo sea eficaz. En este aspecto hacer una correcta descripción del puesto de trabajo ayuda a determinar los requerimientos del

mismo. Otro de los factores que implica la descripción del puesto de trabajo es que permite la valoración del mismo, la selección de la persona idónea para el mismo y la posibilidad de evaluar el desempeño de la persona que desarrolla un puesto de trabajo determinado (p.1).

Esta reflexión destaca la importancia de contar con un entorno laboral en donde se brinda información oportuna sobre el puesto de trabajo, las responsabilidades esenciales y las formas en que se estructura la cadena de mando a nivel organizacional. La carencia de una descripción correcta de las funciones genera fracturas y problemas comunicativos que impactan en toda la gestión laboral.

*Gráfico #17 He tenido dificultades para realizar mi trabajo. respuestas Ítem #4*

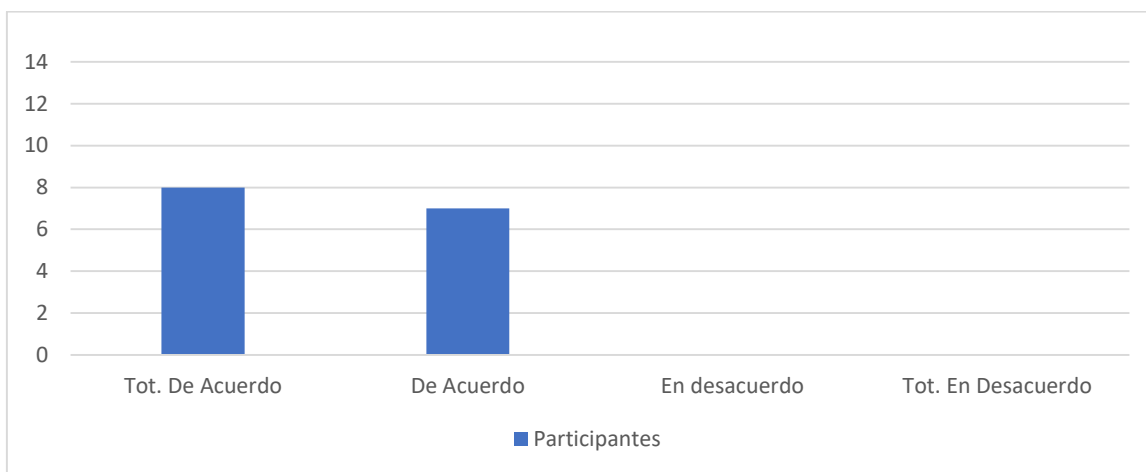


Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a este ítem las respuestas se diseminaron a través de todas las opciones, permitiendo inferir que existen dificultades para la realización plena y asertiva del trabajo realizado.

*Gráfico #18* Sé que el tener un buen desempeño me ayudará a crecer dentro de la empresa.

*respuestas Ítem #5*



Fuente: Elaboración propia

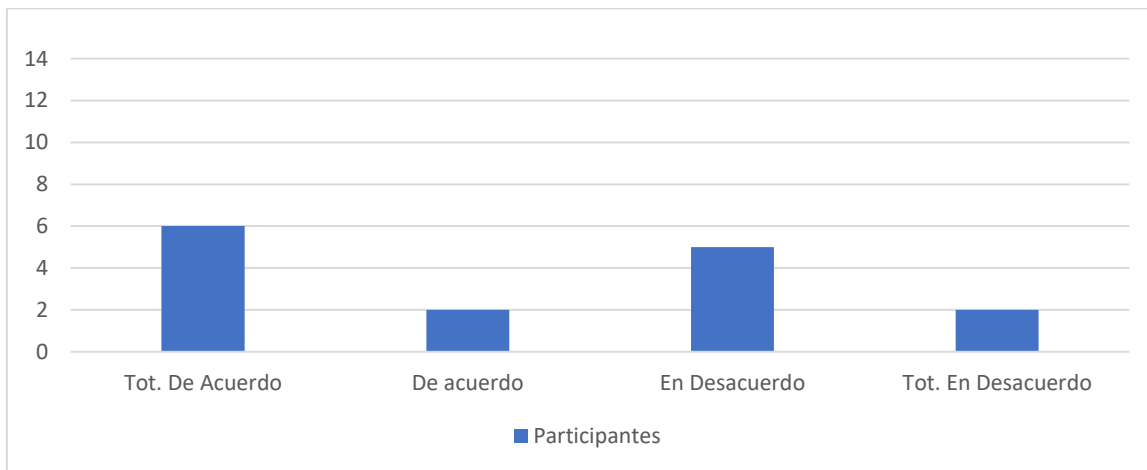
Las respuestas aportadas por los encuestados dejan al descubierto que ellos están totalmente de acuerdo y de acuerdo en lo que respecta a la necesidad de desarrollar un desempeño asertivo que permita el crecimiento sostenido dentro de la empresa.

Johnny Tarcica indica que “toda empresa moderna debe tener claramente definidos los Manuales de los diferentes Puestos que existen en la Organización, así como las Competencias que estos requieren. Existen tres pilares básicos de Desarrollo Organizacional que deben ser manejados de manera simultánea para lograr una fundación que le permita a la empresa hacer un uso óptimo de su capital humano. Descripción de Puestos, Diccionario de Competencias y Evaluación de Desempeño” (Tarcica & Gonzalez, 2013)

Con lo que cita Tarcica vemos que el descriptor de puesto es parte de una gama de herramienta que al trabajarse en conjunto mejoran los procesos organizacionales. Este junto

con la evaluación de desempeño dará una idea clara de las competencias y habilidades que el colaborador tiene. Con ellas se puede hacer una revisión del puesto de trabajo y determinar si el colaborador es apto para ser promovido o si hay algunas competencias que se pueden desarrollar para mejorar sus funciones. En cualquier caso, tanto el colaborador como la empresa se verán beneficiados.

*Gráfico#19 La organización me capacita para mejorar mi rendimiento. Respuestas Ítem #6*



Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis de las respuestas aportadas para este ítem se vislumbra una varianza y diversidad de perspectivas ya que se cubrieron todas las opciones. Esta diversidad deja claro que los colaboradores no sienten que la organización los capacita para mejorar su rendimiento. Tal como propone Zúñiga (2019) “existe una preocupación en el ámbito de la capacitación laboral ya que no está siendo implementada en su real dimensión en las empresas a nivel mundial, por carecer de solides económica” (1).

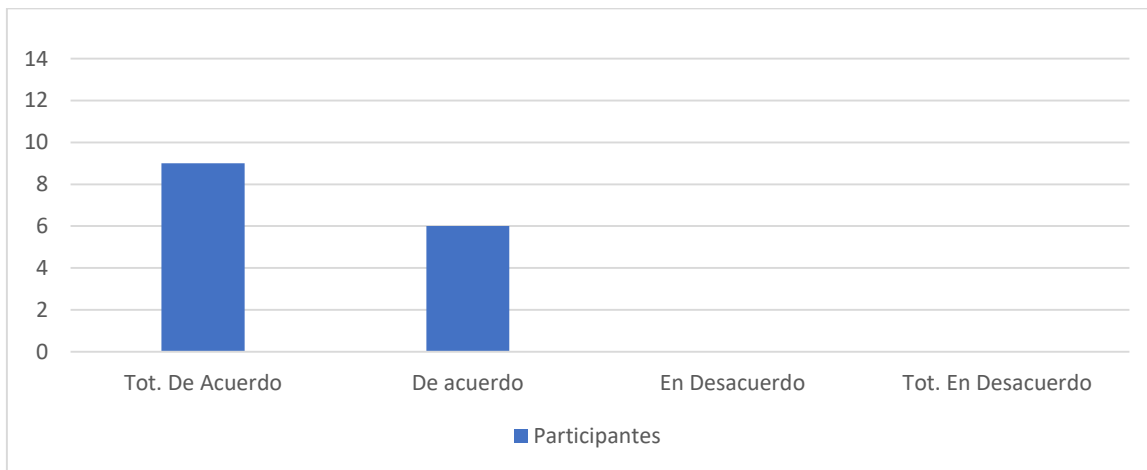
Si bien existen muchas empresas que se dedican a impartir una amplia gama en temas de capacitaciones, estas han ido perdiendo importancia dentro de las organizaciones. Uno de los factores es el tema económico ya que capacitar a un equipo de trabajo requiere de un presupuesto adicional y a su vez la distribución de tiempo para no dejar descubiertas las áreas



de trabajo. Otro factor es que existen muchas metodologías que son desconocidas para las organizaciones y que tienden a dar desconfianza en su efectividad y la razón principal es que ya han tenido la oportunidad de capacitar a sus equipos de trabajo y no obtuvieron los resultados o cambios esperados.

*Gráfico #20 Al ser contratado se me explicó claramente cuales eran mis funciones.*

*Respuestas Ítem #7*



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas aportadas para este ítem se ubican en las opciones totalmente de acuerdo y de acuerdo, con lo cual se deduce que, al momento de ingresar como trabajador formal, la empresa se encarga de explicar claramente las funciones y responsabilidades laborales. Esta realidad habla de una empresa seria que busca mantener informados a sus colaboradores.

Como indica Álvarez

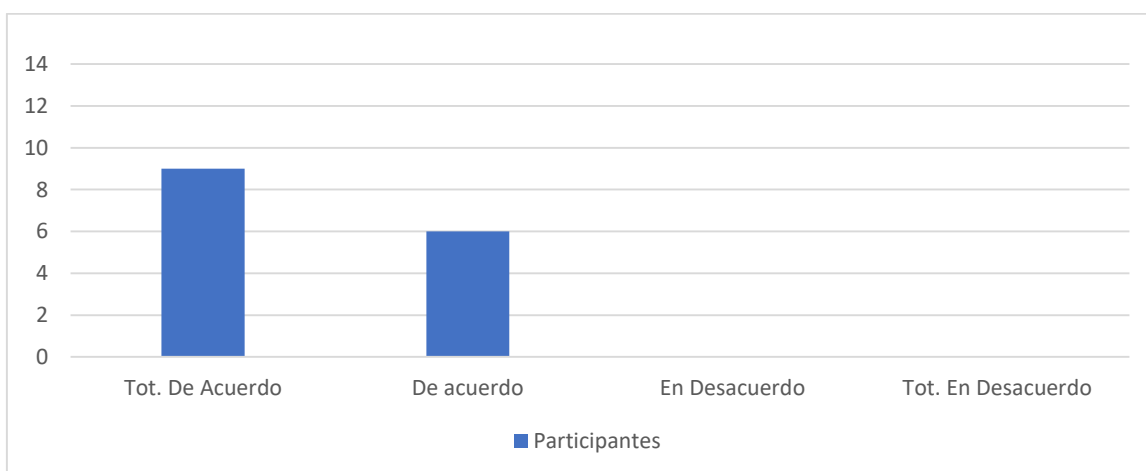
“La mejor manera de conocer las actividades que conforman un puesto de trabajo es mediante la consulta de las personas que ocupan ese cargo y sus jefes inmediatos, pues son los que mejor conocen las misiones o los resultados que se esperan; acudir a ellos será de gran ayuda a la hora de elaborar el análisis y descripción de puestos.

Así el encargado del área podrá constatar la confiabilidad de la información y complementarla de ser necesario; al mismo tiempo podrá darse cuenta de la claridad que tienen sus empleados acerca de sus funciones.” (Álvarez, 2010)

En este punto se hace notar la importancia de tener un descriptor de puesto bien definido. Para una empresa que inicia con este proceso, deben delimitar las actividades con cada uno de sus colaboradores y encargados de área, deben establecer tiempo y estimación de funciones, esto con el objetivo que cada colaborador tenga claridad en relación a las funciones que deberá realizar y ayudara para que en futuras contrataciones la explicación de las mismas se base en el descriptor de puesto. También es importante mencionar que para las empresas que hacen uso de esta herramienta la revisión y actualización de la misma debe ser cada 6 meses, de ser posible, y la misma debe ser revisada por los jefes de área y las gerencias correspondientes.

*Gráfico #21 Tengo claro lo que debo hacer para optar a una mejor plaza dentro de la empresa.*

*Respuestas Ítem #8*



Fuente: Elaboración propia

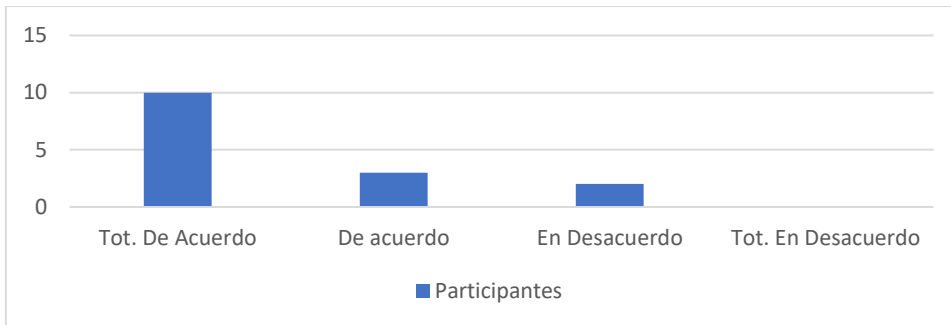
El análisis de las respuestas aportadas por los encuestados mostró una inclinación hacia la opción totalmente de acuerdo, esto permite deducir que los colaboradores tienen claro los mecanismos que activa la empresa para ascender de cargo. Esta reflexión funciona como una fortaleza motivacional para aquellos trabajadores que buscan desarrollar una labor a largo plazo.

Dentro de las ventajas que menciona Fernández (Fernández López, 2005) en la aplicación de los descriptores de puesto “Ayuda a comprender lo fundamental de la labor de cada empleado, enfocando la misión y funciones principales relativas a cada puesto y lo que se espera de él, establecer la misión, funciones y responsabilidades de cada puesto, obtener el perfil competencial para aplicar en los procesos de selección de personal, poder realizar una valoración de puestos, realizar con una metodología la evaluación del desempeño, llevar un histórico de la evolución de cada empleado, detectar opciones para las promociones internas gestionar el plan de formación por puesto y empleado y valorar sistemas de retribución variable aplicable a cada puesto.”

Las empresas que realmente están comprometidas con un crecimiento integral, hacen uso del descriptor de puesto como una herramienta de sucesión laboral para el colaborador. No solo colocando las competencias del puesto a desempeñar, si no haciendo una integración de las mismas con el puesto en sucesión, esto con el objetivo de ir evaluando al colaborador para determinar si es apto para un ascenso, de acuerdo al plan de sucesión laboral indicado en el descriptor de puesto.

*Gráfico #22* Creo que mis compañeros tienen la cantidad de trabajo apropiada.

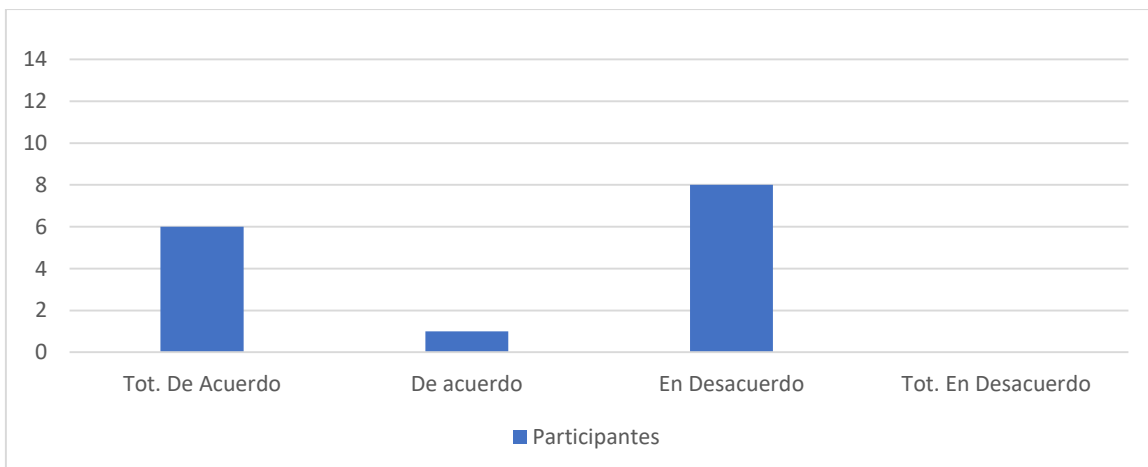
*respuestas Ítem #9*



Fuente: Elaboración propia

9. Ante las respuestas aportadas por los encuestados, se puede deducir que hubo una dispersión importante ya que las respuestas se ubicaron en las opciones totalmente de acuerdo, de acuerdo y en desacuerdo. Esta percepción de la realidad laboral deja al descubierto que no hay un acuerdo preciso sobre la equidad laboral, por lo cual existen inconformidades importantes que afectan el desempeño laboral.

*Gráfico #23* Hago solo las tareas asignadas a mi puesto. *Respuestas Ítem #10*

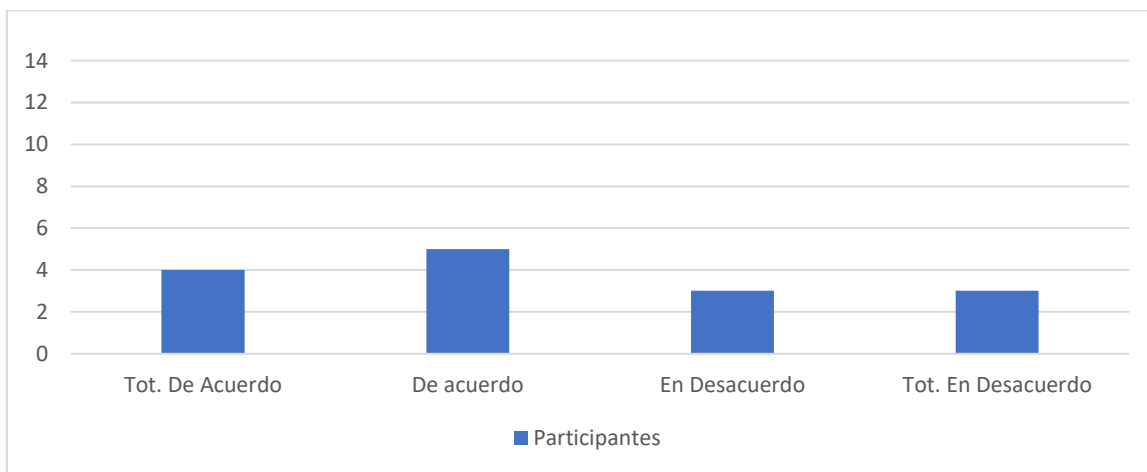


Fuente: Elaboración propia

Al realizar la revisión de las respuestas aportadas se puede constatar que la mayoría está en desacuerdo con esta apreciación, razón por la cual se infiere que una mayoría de los colaboradores realiza otras funciones dentro de la empresa.

*Gráfico #24 La cantidad de funciones asignadas a mi puesto son las adecuadas. Respuestas*

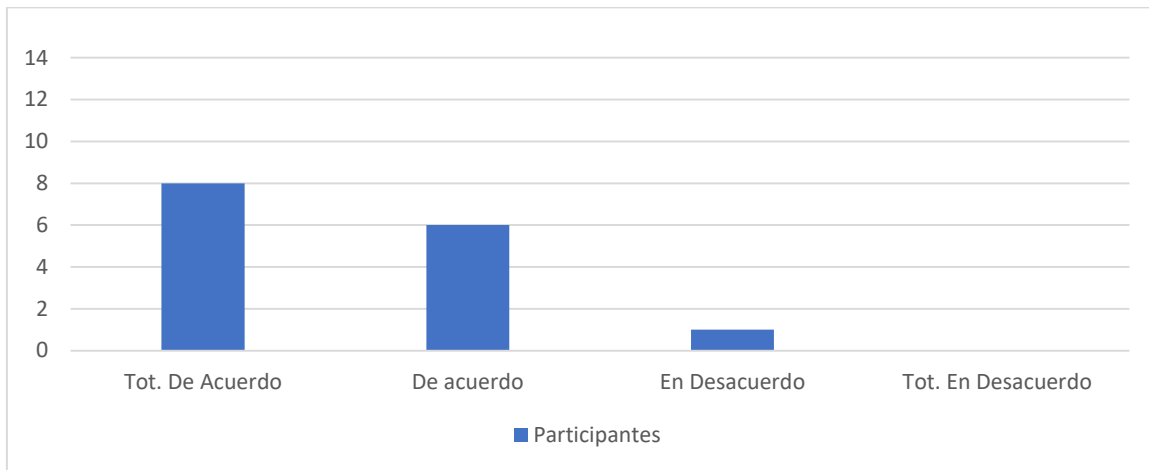
*Ítem #11*



Fuente: Elaboración propia

En atención a este ítem la mayoría de los encuestados ubicó sus respuestas en la opción totalmente de acuerdo, razón por la cual se puede deducir que existe una conformidad laboral en lo concerniente a la cantidad de funciones asignadas.

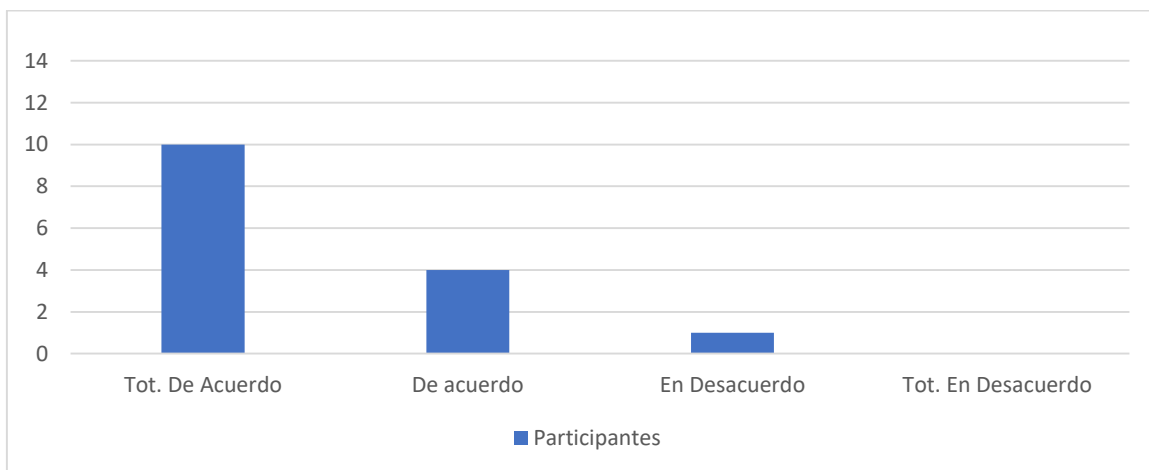
*Gráfico #25 He sentido que hago menos funciones de las que debería. Respuestas Ítem #12*



Fuente: Elaboración propia

La revisión de las repuestas aportadas dejó al descubierto que la mayoría de los encuetados ubicaron sus respuestas en las categorías totalmente de acuerdo y de acuerdo. Esto en sí mismo amerita que la empresa realice un análisis en profundidad ya que sus colaboradores no están completamente informados sobre sus funciones reales dentro del contexto laboral.

*Gráfico #26 Conocer mis funciones me ayuda a hacer mejor mi trabajo. Respuestas Ítem #13*



Fuente: Elaboración propia

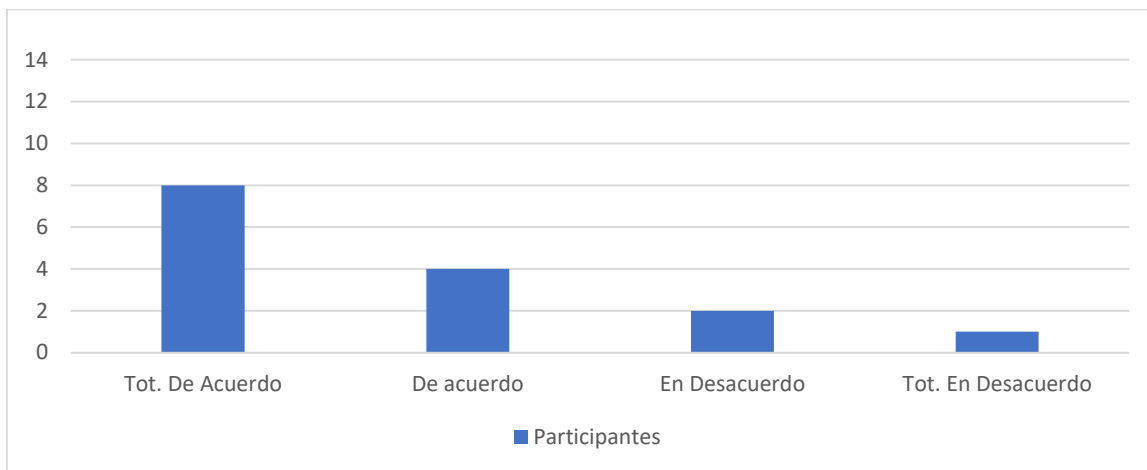
Con respecto a este ítem la mayoría de los encuestados ubicó su respuesta en la opción totalmente de acuerdo, con lo cual se ratifica que el colaborador reconoce la importancia de conocer sus funciones a fin de hacer un trabajo de excelente calidad.

“La descripción de puestos de trabajo en una empresa es un proceso ordenado y sistemático que debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Objetivos del puesto: qué papel desempeña y qué objetivos tiene en la organización.
- Organigrama de ubicación del puesto: donde se representa de manera gráfica la ubicación del puesto en el nivel superior e inferior de su escala.
- Tareas asociadas: qué tareas se realizan, con qué frecuencia y cuánto tiempo requiere completar cada una.
- Relaciones internas: con qué otros departamentos se relaciona el empleado y con qué frecuencia. Para fijar este punto es necesario conocer en detalle todos los puestos de una empresa y su relación recíproca.” (Bizneo Blog, 2018)

Cada descriptor de puesto debe tener claridad en las funciones que el colaborador debe realizar, tanto principales como secundarias, que actividades realiza con sus compañeros de área o con otros departamentos. A su vez detallar los resultados que se esperan de cada función con el fin de que cada colaborador tenga claridad de las funciones asignadas y metas en su puesto de trabajo. Es importante explicar que metas son individuales y cuales se obtiene de la interrelación con otros departamentos.

Gráfico #26 *Tengo claras mis metas y esto me ayuda a dar más. Respuestas Ítem #14*



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas aportadas para este ítem variaron notablemente ubicándose en las categorías totalmente de acuerdo, de acuerdo y en desacuerdo con lo cual se infiere que no existe una plena claridad de las metas y esto es una debilidad importante en lo que concierne a la motivación y los planes de crecimiento personal de los colaboradores.

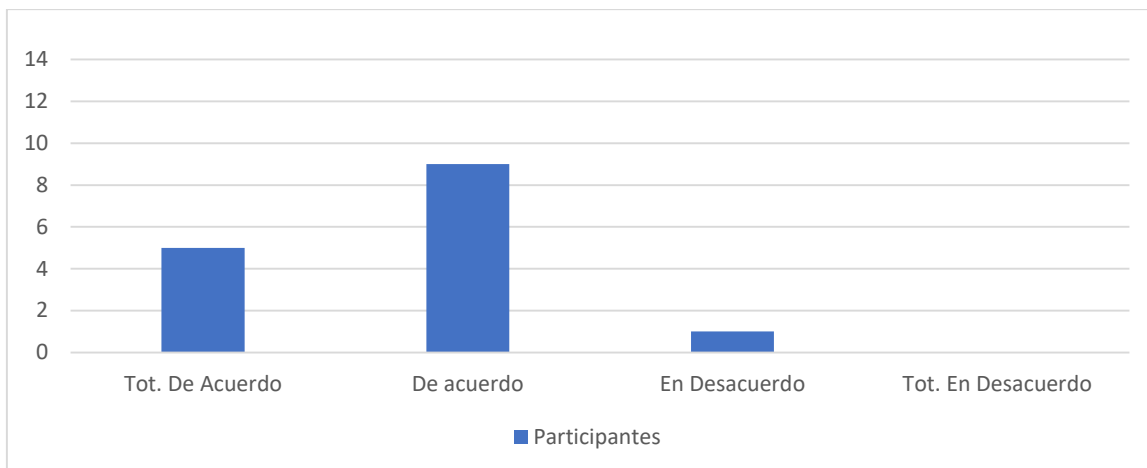
“La gente con metas trabaja más duro y se desempeña mejor que la que no tiene metas. Mientras sean aceptadas, las metas difíciles conducen a niveles superiores de desempeño laboral que las metas fáciles o la ausencia de metas. Las metas específicas son más motivadoras que las metas generales en términos de desempeño laboral. Sin embargo, para que el establecimiento de metas sea efectivo, los individuos deben poseer la capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas y estar comprometidos con el logro de las metas” (Molina, 2000)

Es importante que dentro del descriptor de puesto estén identificadas las metas individuales, metas por departamento y metas organizacionales. Esto ayudara a visualizar el rol de los colaboradores para el cumplimiento de objetivos. Para que estas metas sean alcanzadas y no



frustren a los colaboradores las mismas debe ir de la mano con las competencias esperadas para el puesto de trabajo, entre mayor sea meta, la misma requerirá de destrezas específicas o de mayor demanda para el colaborador.

*Gráfico #27 Mi desempeño es excelente. Respuestas Ítem #15*



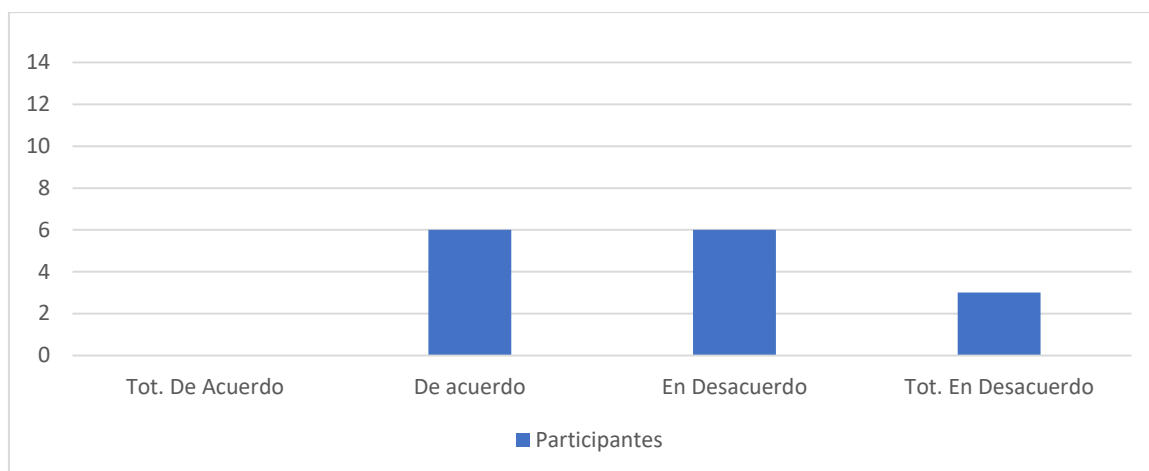
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta planteada dejaron al descubierto una inclinación hacia la categoría de acuerdo. Esta representación de la realidad laboral permite inferir que existe un nivel intermedio en lo que respecta a una autoevaluación laboral por lo cual se percibe una carencia motivacional.

“Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos. Algunos de los puntos que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son: la conducta, solución de conflictos, efectividad, objetivos, desarrollo personal, trabajo en equipo, habilidades y tácticas.” (Alzate, 2016)

La evaluación de desempeño juega un rol importante dentro de las organizaciones, esta es la que nos indica el nivel de compromiso, lealtad, adaptabilidad, cumplimiento y enfoque de los colaboradores. Esta evaluación debería realizarse por lo menos una vez al año. Si bien este tipo de prácticas tiende a generar cierto nivel de estrés entre los colaboradores, al final los datos obtenidos ayudan a la organización para saber cuáles son las áreas de mejora, áreas de alerta y áreas de mantenimiento, que existen en ese punto. A su vez la evaluación de desempeño da un parámetro de la realidad que viven los colaboradores en el día a día.

*Gráfico #28 En la empresa reconocen mi esfuerzo. Respuesta Ítem #16*



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a este último ítem las respuestas se ubicaron en las categorías de acuerdo y en desacuerdo. Esta manifestación simbólica es una representación de la realidad laboral y a su vez es una voz de alerta para que se activen mecanismos intrínsecos y extrínsecos de reconocimiento del esfuerzo dado por el colaborador para llevar a buen puerto la visión y misión empresarial.

“Siendo el Capital Humano de una organización el activo más importante de la misma, conocer los motivos que le generan satisfacción es fundamental para

mantenerlos comprometidos en pro del buen funcionamiento de la empresa y del negocio de ella, entendiendo la motivación como las razones que le permiten al individuo desarrollar sus tareas laborales de manera correcta y con un grado de compromiso acorde”. (Human Phi, s.f.)

Uno de los temas de mayor importancia hoy en día, es el tema de la motivación a los colaboradores, teniendo varias implicaciones en temas de satisfacción laboral. En la gestión de recursos actual se sabe que el factor económico no es la única forma de motivación, ya que existen distintos motivadores dependiendo los objetivos personales de los colaboradores. Dentro de estos se puede mencionar el reconocimiento a sus funciones. Cada empresa es libre de tener el sistema de motivación que mejor se adecue a su filosofía empresarial.

### **3.03 Análisis General**

Esta investigación fue diseñada con el fin de conocer el impacto de la carencia de descriptores de puesto en el desempeño laboral en una empresa de venta y distribución de neumáticos en la Ciudad de Guatemala; para lograr esto se aplicaron dos instrumentos de medición, una Escala de Evaluación de Desempeño para el Personal y una Escala de Impacto de Carencia de Descriptores de puestos en el Desempeño. La muestra estuvo conformada por 15 trabajadores, 10 mujeres y 5 hombres.

Para dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación, se aplicó la Escala de Impacto de Carencia de Descriptores de puestos en el Desempeño. Atendiendo al primer objetivo específico, *identificar las consecuencias para la empresa ante la carencia de*

*descriptores de puestos*, se observa que el promedio de los trabajadores puntuó en 14, por lo que clasifica como positivo y significa que conocen cuáles son las consecuencias tanto para ellos como para la empresa de realizar bien su trabajo, comprenden que las labores de cada colaborador contribuyen al cumplimiento de las metas organizacionales, la mayoría de los trabajadores conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades y existe en ocasiones dificultades para la realización del trabajo por parte de los trabajadores.

En este sentido, las consecuencias de la falta de descriptores de puestos serían:

1. Dificultad para realizar un adecuado proceso de selección de personal, ya que, si no se tiene claridad sobre las funciones, responsabilidad y perfil del puesto, es difícil realizar una contratación apropiada.
2. Dificulta la posibilidad de hacer una valoración de puestos, con el objetivo de fijar sueldos y compensaciones.
3. Hace imposible realizar evaluaciones de desempeño.
4. Entorpecimiento del desarrollo de planes de carrera, ascensos y promociones.
5. Representa un obstáculo al momento de realizar formación y capacitación.
6. Impide el autodesarrollo del trabajador.

En cuanto al segundo objetivo, *identificar el desarrollo y la distribución de trabajo en la empresa ante la carencia de descriptores de puestos*, se observa a través de los resultados obtenidos que los colaboradores puntuaron en promedio en 12, lo que se clasifica como neutro, es decir que saben que mantener y mejorar su desempeño, les permitirá tener un crecimiento laboral en la empresa; conocen cuáles son los mecanismos a seguir para conseguir un consenso, pero sienten que la organización no los capacita lo suficiente para

mejorar su rendimiento, además, su entrenamiento para su puesto de trabajo fue dado al momento de ingresar a través de una charla formal donde se explican funciones y responsabilidades.

Lo que significa que existen oportunidades dentro de la empresa para ascender de puesto, pero no existen capacitaciones que los formen en su propio puesto o en otro, con el fin de ascender o tener una promoción. Es por ello que, considerando las consecuencias de la falta de descriptores de puestos, se tiene la necesidad de implementarlos con la finalidad de:

1. Desarrollar planes de carreras o promociones.
2. Formar a los trabajadores en otros puestos de trabajo, para recibir una promoción o ascenso.
3. Mejorar la satisfacción laboral.
4. Aumentar la motivación del trabajador hacia la ejecución del trabajo, ya que se produce una excelente adaptación al puesto sin desviarse de los objetivos y favoreciendo la productividad.
5. Favorecer el autodesarrollo.
6. Realizar una adecuada distribución y delimitación de las actividades laborales.

Respecto al tercer objetivo, *determinar el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa*, se observa que los trabajadores en promedio puntuaron en 12.87 puntos, lo que se clasifica como neutro. Esto significa que existe la percepción de que otros compañeros de trabajo reciban más o menos cantidad apropiada de trabajo, lo cual deja al descubierto la falta de equidad laboral; la mayoría manifestó que realizaban actividades que no

necesariamente están relacionadas a su puesto de trabajo, también manifestaron que las actividades relacionadas a sus puestos de trabajo son adecuadas y existen trabajadores que creen que están realizando menos actividades de las que deberían. La mayoría reconoce la importancia de saber las funciones y responsabilidades de su puesto, existe un conocimiento regular respecto a las metas personales dentro de la empresa, la mayoría piensa que su desempeño es regular y se percibe por la mayoría que existe poco reconocimiento social o simbólico dentro de la empresa.

Todo esto recae sobre la productividad porque la mayoría realiza actividades que no deberían realizar y perciben que hacen menos actividades de las que deberían respecto a su puesto, es decir que el tiempo laboral no se está aprovechando al 100% porque los límites entre puestos de trabajo no están definidos en una descripción de cargo. Además, los trabajadores comprenden que necesitan saber sus funciones y responsabilidades, pero no las conocen exactamente ni tienen dónde búscalas, más que preguntarle a su supervisor directo.

Otro punto a tomar en cuenta, es que se percibe que existe poco reconocimiento del trabajo. Y es importante recalcar que la cultura de reconocimiento laboral (retroalimentación constructiva, notas personalizadas, reconocimiento público, fiestas o reuniones) genera que los trabajadores sean más felices desarrollando sus actividades, ya que se refuerza el concepto de que su labor es importante para el éxito de la empresa

Para dar respuesta al último objetivo de la investigación, *determinar el nivel de desempeño en los colaboradores de la organización*, se evaluó el desempeño laboral de los trabajadores. Basándose en las dimensiones de la Escala de Evaluación de Desempeño para

el Personal (Ortiz, 2012), En este sentido, se obtuvo que la media general se ubica en un desempeño *Satisfactorio*. El 6.66% de los participantes obtuvieron un desempeño promedio; el 26.6% obtuvo un desempeño excelente y el 66.68% restante obtuvo un desempeño satisfactorio. Con lo cual se puede afirmar que la calidad y cantidad de trabajo cumplen, y en ocasiones superan, las expectativas; los trabajadores conocen y entienden en que consiste su trabajo y los requisitos para desempeñar sus tareas; trabajan con iniciativa y planificación: fijan objetivos y prioridades, anticipando necesidades o problemas futuros; y, por último, que existe una buena relación tanto con sus compañeros como con los supervisores.

En un análisis más profundo, a nivel dimensional, se observa en *conducta laboral* y sus subdimensiones como: relaciones interpersonales, compromiso institucional, sentido común y toma de decisiones, cooperación y actitud y disciplina; que el 6.66% puntuó en promedio, el 66.68% puntuó en satisfactorio y solo el 26.6% puntuó en excelente. Lo cual significa que los trabajadores tienen habilidad para establecer y mantener relaciones con sus compañeros de trabajo, basándose en la empatía y cordialidad; cooperan al máximo unos con los otros con el fin de mejorar el desempeño grupal y también son capaces de acatar órdenes; tienen una mediana identificación con los valores y metas organizacionales, esto quiere decir que se encuentra comprometido con la empresa, pueden tomar decisiones lógicas y coherentes en situaciones simples y complejas atendiendo a los objetivos organizacionales.

En cuanto a la dimensión *productividad* y sus subdimensiones: habilidad para aprender, conocimiento del trabajo, iniciativa, ejecución, responsabilidad, calidad y cantidad de trabajo. Se encontró que el 20% de los trabajadores puntuó en promedio, el 66.68% puntuó en satisfactorio y el 13.33% puntuó en excelente. Esto significa que los colaboradores

aprenden rápidamente nueva información y son capaces de aplicarlas correctamente a su puesto de trabajo, saben lo suficiente para realizar su trabajo, respetan a sus compañeros, jefes y clientes, casi siempre tienen nuevas ideas y proyectos, muestran iniciativa al enfrentar nuevos retos y son capaces de realizar su trabajo sin errores y con orden.

Y respecto a la dimensión *supervisión* y sus subdimensiones: interacción con los colaboradores, liderazgo, dirección del personal, planificación y organización y comunicación. Se observa que el 6.66% de los trabajadores puntuaron en promedio, el 66.68% puntuó en satisfactorio y el 26.6% puntuó en excelente, lo que significa que ellos cumplen con los objetivos de trabajo, así como a las órdenes recibidas.

Para responder el objetivo general, *establecer qué impacto tiene la carencia de descriptores de puesto en el desempeño de los colaboradores de una empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala*, tomando en consideración los resultados obtenidos en la Escala de Impacto de Carencia de Descriptores de puestos en el Desempeño y la Escala de Evaluación del desempeño para el Personal (Ortiz, 2012), se llegó a la conclusión de que la falta de descriptores de puestos no afecta negativamente el desempeño de los colaboradores de la empresa, por lo cual se acepta la H0.

En vista a que los resultados obtenidos, en su mayoría, no coinciden con los antecedentes expuestos, se plantean las siguientes hipótesis como posibles explicaciones:



## **Inducción**

La inducción se realiza el primer día de trabajo de un colaborador. “Tiene como principal objetivo informar a los colaboradores acerca de los reglamentos y lineamientos generales de la empresa, introducirlo a la cultura organizacional, ayudarlo a sentirse bienvenido, buscar disminuir la rotación del personal y brindarle ciertos conocimientos y herramientas” (Pérez, 2018). Lo que significa que el trabajador se va a adaptar mucho más rápido al trabajo, conseguirá sus objetivos más rápido y así mejorará la productividad y ayuda a que el supervisor tenga un mayor compromiso con el colaborador. Lo cual permite que el trabajador tenga un buen desempeño laboral.

## **Flexibilidad**

Según Mejias (2018) cuando una empresa no posee descripciones de trabajo, los empleados están más dispuestos a ayudarse mutuamente cuando se necesita ayuda extra. En cambio, en aquellas empresas donde hay descripciones de puestos, los trabajadores se limitan a realizar los trabajos que deben, lo que puede generar un entorno segregado.

Esto indica que el hecho de que los trabajadores de esta empresa realicen trabajos que no están incluidos explícitamente en su puesto de trabajo, podría significar que contribuyen a la ejecución de las actividades basándose en el trabajo en equipo, fortaleciendo sus interacciones sociales y el clima laboral.

Hay que tener en consideración que este estilo de trabajo ocurre en una empresa pequeña, de 15 trabajadores, donde puede existir esta flexibilidad sin que se torne en desorganización.

### **La deseabilidad social**

Esta es una variable que debe ser considerada en los estudios de índole psicológico, ya que ocurre cuando una persona tiende a contestar un cuestionario asociado a sus propias características y conductas con respuestas que tienden a dar una imagen demasiado favorable de sí mismo. La deseabilidad social puede ser por una necesidad de aprobación social y búsqueda de poder. Y lo que ocurre cuando una persona responde de esta forma, es que incrementa o disminuye la validez de las mediciones (Domínguez, Aguilera, Acosta, Navarro y Ruiz, 2012).

Es por esto que hay que tener en consideración la naturaleza del constructo estudiado, ya que es una variable que podría mostrar que el trabajador es ineficaz, sobre todo considerando el contexto en el cual fue realizada la investigación. Esto pudo haber generado presión en los trabajadores y que quisieran evitar que pensarán que tienen problemas respecto a su labor o que de alguna forma pudiera afectar su trabajo.

### **Autoevaluación**

Los cuestionarios aplicados en esta investigación eran de naturaleza autoevaluativa, lo que significa que las respuestas obtenidas de estos dependen del concepto del sí mismo (pensamientos y creencias asociados a su propio trabajo y esfuerzo, autoestima, y la valoración de sus características personales) que tienen los trabajadores de esta empresa. En este sentido, cabe aclarar que esta es una evaluación subjetiva y depende netamente de la autopercepción del trabajador.

Finalmente, es importante señalar que los datos y resultados de esta investigación permiten conocer el impacto de la falta de descriptores de puestos en el desempeño de una empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala. De ninguna forma se trata de resultados extrapolables a otras muestras, ya que la cantidad de datos recolectados no son representativos de todos los trabajadores de las empresas de este rublo. Estos resultados son limitados y únicamente describen la muestra a la que se tuvo acceso y la cual participó libremente en este estudio.



## Capítulo IV

### 4. Conclusiones y recomendaciones

#### 4.01 Conclusiones

- Con base a los resultados de las pruebas aplicadas, se determinó que la mayoría de trabajadores reconoce la importancia de saber las funciones y responsabilidades de su puesto. También conocen las consecuencias tanto para ellos como para la empresa al momento de realizar bien su trabajo.
- Los trabajadores sienten que la organización no los capacita lo suficiente para mejorar su rendimiento, y que, el entrenamiento para el puesto que desempeñan fue únicamente al momento de ingresar. Por otro lado, tienen el conocimiento de que existen oportunidades para ascender dentro de la empresa, pero no hay ningún programa de capacitaciones que los formen en su puesto o en otro para poder alcanzar otras metas profesionales.
- Es evidente una discrepancia respecto a la productividad y desempeño laboral ya que se evidencia que sienten que no se aprovecha el tiempo al 100% porque los límites entre puestos no están definidos en una descripción de cargo. Por otro lado, conocen y entienden en qué consiste su trabajo y los requisitos para llevarla a cabo, ejerciendo su papel con iniciativa y planificación para anticiparse a las necesidades o problemas en el futuro.
- Existe una buena relación entre compañeros, tienen la habilidad de establecer y mantener relaciones entre ellos, basándose en empatía y cordialidad. Esto genera cooperación entre trabajadores comprometidos con la empresa en donde se busca el bien organizacional.
- Al investigar la carencia de descriptores con el objetivo de establecer el impacto que este genera en la empresa, se concluye que esta falta de descriptores de puestos no afecta negativamente el desempeño de los colaboradores dentro de la misma.

#### **4.02 Recomendaciones**

- A la empresa dedicada a la venta de neumáticos formar a los trabajadores en otros puestos de trabajo e implementar planes de carreras o promociones.
- A la empresa dedicada a la venta de neumáticos aumentar la motivación del trabajador hacia la ejecución del trabajo para favorecer la productividad siguiendo los objetivos establecidos y así favorecer el autodesarrollo.
- Al departamento de Recursos Humanos realizar una adecuada distribución y delimitación de las actividades laborales.

## Listas de referencias

Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial: Enfoque Aplicado*. México: Centage

Aiteco Consultores (s.f.). *Análisis de puestos de trabajo*. Recuperado de:  
<https://www.aiteco.com/analisis-de-puestos/>

Amozorrutia, J. (13 de marzo, 2018). *Adiós las descripciones de puesto de trabajo*. [Mensaje en un blog]. Recuperada de: <https://www.altonivel.com.mx/recursos-humanos/adios-descripciones-puesto-de-trabajo/>.

Arribas, A. (2020) La importancia de la información interna en la empresa. Recuperado de <https://cm3sector.org/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/>.

Boix, G. (12 de diciembre, 2012). *La gestión del desempeño tiene un enorme impacto en la empresa*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/entrevistas/la-gestion-del-desempeno-tiene-un-enorme-impacto-en-la-empresa/>.

Bozzo, G. (29 de octubre, 2013). *¿Para qué sirve la descripción de puestos de trabajo?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/saludos/para-que-sirve-la-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>.

Chiavenato, I. (1996) *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw- Hill Interamericana

Chiavenato, I. (2002) *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawd-Hill Interamericana

Cideh Impulsa. *Teorías principales de psicología organizacional*.

Cumplido, M. (1 de abril, 2016). *Por qué es importante la descripción de puestos de trabajo*.

[Mensaje en un blog]. Recuperado de:

<https://www.yunbitsoftware.com/blog/2016/04/01/por-que-es-importante-la-descripcion-de-puestos/>.

Dessler, Gary, Varela, R. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de recursos humanos (3ra. ed.)*. España: McGraw Hill.

Dominguez, A., Aguilera, S., Acosta, T., Navarro, G., & Ruiz, Z. (2012). La deseabilidad social revalorada: más que una distorsión, una necesidad de aprobación social. *Acta de investigación psicológica*, 2(3), 808-824.

Fernández López, Á. M. (2005). Análisis y descripción de puestos de trabajo.

Gómez, J. (30 de enero, 2019). *Evolución de las descripciones de puestos de trabajo*.

[Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.cerem.es/blog/evolucion-de-las-descripciones-de-puestos-de-trabajo>

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos (5ta. ed.)* Madrid: Pearson.

González, L. (s.f.). La importancia del análisis y descripción de puesto de trabajo.

[Mensaje en un blog]. Recuperado de:

<http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>.

Great Place to Work España (06-de octubre, 2016). *La importancia de las evaluaciones del desempeño para las empresas*, (Homepage). Recuperado de:



<http://www.greatplacetowork.com.py/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/884-la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-para-las-empresas>.

*Guatemalteca*. (Tesis de Maestría) Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de:

<https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES82.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (6ta. ed)*. México: McGraw Hill.

Iranzo, M. (2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones*. Tesis de maestría. Recuperado de:

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>.

López, A. y Piedra, E. (2001). *Manejo de los recursos humanos, una guía práctica para organizaciones no gubernamentales*. Estados Unidos: The Natura Conservancy.

Martínez, L. (2005). *El impacto de la descripción del puesto como factor de motivación y satisfacción laboral*. Tesis de pregrado. Recuperado de:

<http://eprints.uanl.mx/6939/1/1080129420.pdf>.

Mejias, A. (2018). Desventajas de los descriptores de puestos. Recuperado el 04 de febrero de 2021, de <https://www.cuidatudinero.com/13102020/desventajas-de-descripciones-de-puestos>

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos (11 ed.)*. México: Pearson.

Oficina Nacional de Servicio Civil (1990). Manual de especificaciones de clases de puestos. Guatemala: Oficina Nacional de Servicio Civil.

Ortiz, C. (2012). *Elaboración de Manual de Evaluación del Desempeño para el Personal*

Padilla, R. (2013). *Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puestos de una empresa de giro metal- mecánica*. Tesis de maestría. Recuperada de:

<http://eprints.uanl.mx/7264/1/1080259469.pdf>.

- Parada, J. (2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo Fesc*. 14 (2017) 42-56. Julio/Diciembre.
- Peinado, P. (31 de mayo, 2018). *Entregan por primera vez el "Galardón al Trabajador*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.publinews.gt/gt/tendencias/2018/05/31/entrega-del-galardon-al-trabajador-bantrab-hoy-31-mayo-2018.html>
- Pérez, O. (27 de septiembre, 2018). *La importancia de los descriptores de puestos*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/la-importancia-de-las-descripciones-de-puestos>.
- Pérez, O. (04 de febrero de 2021). Diferencia entre on boarding e inducción. Recuperado el 04 de febrero de 2021, de <https://blog.peoplenext.com.mx/cual-es-la-diferencia-entre-el-onboarding-y-la-induccion>.
- Ponce, M. (2013). *Manual de descripción de puestos, para la optimización del tiempo en el proceso de inducción y capacitación del personal*. Tesis de pregrado. Recuperada de: <https://glifos.umg.edu.gt/digital/85731.pdf>.
- Reis, P. (2010) *Evaluación del desempeño*. (5ta. Ed). España: Verlag Dashöfer Ediciones profesionales.
- Rivera, A. (2017). *Análisis y descripción de cargos en la PYME Mendieta Comercial en el año 2016*. Tesis inédita. Recuperada de: <http://repositorio.unan.edu.ni/5206/1/18147.pdf>
- Ruiz, M. (2014). *Diseño de un manual de descripción y perfiles de puestos para una planta farmacéutica de la ciudad de Guatemala*. Tesis de maestría. Recuperada de: <https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES135.pdf>.

Sánchez, L. (2019). mybrownsweater. Obtenido de <https://mybrownsweater.blogspot.com/2010/10/tarea-n-10.html>.

Superintendencia de Administración Tributaria (2011). *Acuerdo de directorio número 018-2011*. Recuperado de: [https://leyes.infile.com/index.php?id=181&id\\_publicacion=65150&cmd=login](https://leyes.infile.com/index.php?id=181&id_publicacion=65150&cmd=login)

Sy, H. (s.f.) *Análisis de puestos: etapas, métodos, importancia y ejemplo*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/analisis-de-puestos/>

*Técnico y Administrativo de una planta de Producción en la Industria Farmacéutica*

UOC. (2020). La importancia de la descripción del puesto de trabajo Blog de Recursos Humanos. Recuperado de <https://blogs.x.uoc.edu/recursos-humanos/la-importancia-de-la-descripcion-del-puesto-de-trabajo/>.

Vargas, S y Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investig. bibl [online]*. 2019, vol.33, n.79 [citado 2020-10-08], pp.149-176. Disponible en: <[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X2019000200149&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2019000200149&lng=es&nrm=iso)>. Epub 08-Ene-2020. ISSN 2448-8321. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>.

Werther, W. y Davis, K. *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas (6ta. ed.)*. México: McGraw Hill.

Zúñiga, V. (2017). Capacitación y el rendimiento laboral de una empresa eléctrica, lima – 2019. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36095/B\\_Z%C3%BA%C3%B1iga\\_DGVDP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36095/B_Z%C3%BA%C3%B1iga_DGVDP.pdf?sequence=1&isAllowed=y).



## **Anexos**

### **Anexo # 1 Consentimiento informado**

#### **Consentimiento Informado para participantes de la investigación**

La presente investigación es conducida por las estudiantes Ana Rodríguez y Carolina Schaad de la escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. La meta del estudio es establecer el impacto que tiene la carencia de descriptores de puesto en el desempeño de los colaboradores de una empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se obtenga será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto serán anónimas. Una vez transcritos los instrumentos se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas le parece incómoda, tiene usted derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación. He sido informado(a) de que el objetivo de este estudio es comprobar el impacto que tiene la carencia de descriptores de puesto en el desempeño de los colaboradores de una empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto perjudique a mi persona.

---

Nombre del Participante

Firma del participante

### **Anexo # 2 Escala de Escala de impacto de carencia de descriptores de puestos sobre el desempeño laboral**

<b>Nombre</b>	Escala de impacto de carencia de descriptores de puestos sobre el desempeño laboral.									
<b>Autores</b>	Ana Lucía Rodríguez Sánchez, Carolina Elizabeth Schaad Chang									
<b>Objetivo</b>	Determinar qué impacto tiene la carencia de descriptores de puesto en el desempeño de los colaboradores de una empresa dedicada a la venta y distribución de neumáticos en la ciudad de Guatemala.									
<b>Indicadores</b>	Consecuencias 1, 2, 3, 4, Desarrollo 5, 6, 7, 8 Distribución de trabajo 9, 10, 11, 12 Productividad 13, 14, 15, 16									
<b>Calificación</b>	La escala se califica sumando los puntos de cada una de las respuestas, las cuales se clasifican de la siguiente forma.									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Escala</th> <th>Punteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Escala	Punteo	Totalmente de acuerdo	4	De acuerdo	3	En desacuerdo	2	
Escala	Punteo									
Totalmente de acuerdo	4									
De acuerdo	3									
En desacuerdo	2									

Totalmente en desacuerdo		1
Cada uno de los factores puede ser analizado por medio de la siguiente escala		
<b>Puntos por factor</b>	Positivo	<b>Puntaje Neto</b> <b>10- 11</b>
	Neutro	<b>7 - 9</b>
	Negativo	<b>4 - 6</b>
La totalidad de los puntos obtenidos deberá ser analizado por medio de la siguiente escala		
<b>Puntos totales</b>	Positiva	<b>Puntaje Neto</b> 49 - 64
	Neutra	33 - 48
	Negativa	16 - 32
En donde el significado de la escala es el siguiente:		
Positiva	Los descriptores de puestos si repercuten en el desempeño de los colaboradores de la empresa, debido a que conocer sus funciones les permite tener claro que se espera de estos.	
Neutra	El desempeño de los colaboradores es ajeno al conocimiento o desconocimiento de las funciones asignadas a su cargo.	
Negativa	Los descriptores de puestos limitan el desempeño de los colaboradores, debido a que las acciones designadas a los puestos no se cumplen al 100%.	
<b>Administración</b>	Auto-aplicado	
<b>Duración</b>	Tiempo indefinido	
<b>Material para la aplicación</b>	Instrumento con las preguntas y lápiz.	

Fuente: elaboración propia.

### Anexo # 3 Escala de impacto de carencia de descriptores de puestos sobre el desempeño laboral

A continuación, se presenta una serie de ítems que usted deberá responder con la opción que mejor se adapte a su forma de pensar, recuerde que la información será manejada con confidencialidad, tome en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas, los datos obtenidos tendrán fines exclusivos para esta investigación

<b>Fecha de evaluación</b> ____/____/____		<b>Sexo:</b> M__ F__			
<b>Puesto:</b>		Tiempo laborando en la empresa:			
<b>Edad:</b>		<b>Estado civil:</b> Soltero__ Casado__ Unido__ Otro__			
<b>Nivel educativo:</b> Primaria__ Básico__ Diversificado__		Estudios universitarios__ Pensum Cerrado__ Licenciatura__ Otro__			
No.	Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Conozco las consecuencias de no hacer mi trabajo.				
2.	Estoy consciente de la importancia de mis labores.				
3.	Siempre he tenido claro cuáles son las funciones de mi cargo.				
4.	Nunca he tenido dificultades para realizar mi trabajo.				
5.	Sé que el tener un buen desempeño me ayudará a crecer dentro de la empresa.				
6.	La organización me capacita para mejorar mi rendimiento.				
7.	Al ser contratado se me explicó claramente cuales eran mis funciones.				
8.	Tengo claro lo que debo hacer para optar a una mejor plaza dentro de la empresa.				
9.	Creo que mis compañeros tienen la cantidad de trabajo apropiada.				



10.	Hago solo las tareas asignadas a mi puesto.				
11.	La cantidad de funciones asignadas a mi puesto son las adecuadas.				
12.	Nunca he sentido que hago menos funciones de las que debería.				
13.	Conocer mis funciones me ayuda a hacer mejor mi trabajo.				
14.	Tengo claras mis metas y esto me ayuda a dar más.				
15.	Mi desempeño es excelente				
16.	En la empresa reconocen mi esfuerzo				

Fuente: elaboración propia.

#### **Anexo # 4 Ficha Técnica de Escala de evaluación del desempeño para el personal operativo**

<b>Nombre</b>	Escala de evaluación del desempeño para el personal operativo
<b>Autor</b>	Ortiz, C (2012)(con modificaciones)
<b>Objetivo</b>	Determinar el nivel de desempeño laboral de un grupo de colaboradores del área operativa
<b>¿Qué mide?</b>	Nivel de desempeño laboral
<b>Reactivos</b>	Formulario de doble entrada en donde las líneas verticales representan los factores de evaluación los cuales son: conducta laboral, productividad y supervisión, compuesto por un total de 12 ítems.
<b>Puntos a obtener</b>	Cada una de las competencias evaluadas obtiene una ponderación clasificando el rendimiento como Excelente (10) siempre Satisfactorio (8) casi siempre Promedio (6) algunas veces Regular (4) casi nunca deficiente (2) nunca
<b>Escala de Medición</b>	Excelente 105-120 Satisfactorio 85-104 Promedio 65-84 Regular 45-64 Deficiente 24-44
<b>Tiempo de Resolución</b>	25 minutos
<b>Forma de Aplicación</b>	El cuestionario es de auto-aplicación

**Anexo #. 5 Escala de evaluación del desempeño para el personal operativo**

<b>Factores de Evaluación</b>	<b>Grados</b>				
1. Tengo habilidad para relacionarme con mis compañeros de trabajo de forma amable y cordial	<b>2</b> Nunca	<b>4</b> Casi Nunca	<b>6</b> Algunas Veces	<b>8</b> Casi Siempre	<b>10</b> Siempre
2. Me muestro identificado con la empresa y puedo transmitir los valores de la misma	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
3. Tengo la capacidad de tomar decisiones con lógica y de acuerdo a la situación en mi trabajo	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
4. Considero que colaboro, presto ayuda a mis compañeros de trabajo y sigo órdenes	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
5. Respeto a mis jefes, compañeros y a las normas de trabajo	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
6. Tengo la capacidad de comprender la nueva información que me brindan y aplicarla en mi trabajo	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
7. Poseo la información necesaria para realizar mi trabajo con efectividad	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
8. Tengo iniciativa, nuevas ideas y muestro originalidad al momento manejar situaciones de trabajo	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
9. Tengo la capacidad para realizar las funciones y tareas	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre

asignadas para mi puesto de trabajo					
10. Tengo la dedicación y tiempo que se necesita para cumplir mi trabajo, y la capacidad de realizar una tarea sin necesidad de supervisión directa	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
11. Mi trabajo tiene muy pocos errores, y me esfuerzo siempre por realizarlo correctamente	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
12. Cumplo con los objetivos de mi trabajo, cumpliendo las órdenes recibidas	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre