



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Maestría en Gestión Humana Organizacional

DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS DE LA EMPRESA  
DESARROLLOS PALO BLANCO, S.A.

Wendy Carolina Arias Cach

Guatemala de la Asunción, noviembre del año 2024

## **MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Maestro 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 Ruíz

**Representante de Egresado**

## **MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Maestro Ronald Amílcar Solís Zea

**Director Departamento de Postgrado**

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro José Mariano González Barrios

**Docentes titulares**



Cc. Archivo

CODIPs. 2941 -2024

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

2 de octubre de 2024

Licenciado (a)  
**ARIAS CACH WENDY CAROLINA**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto SÉPTIMO** del **Acta CINCUENTA Y CINCO - DOS MIL VEINTICUATRO (55-2024)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 27 de septiembre del año 2024, que copiado literalmente dice:

**“SÉPTIMO:** Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Descriptores y perfiles de puestos de la empresa Desarrollos Palo Blanco, S, A.”** de la maestría en Gestión Humana y Organizacional realizado por:

**ARIAS CACH WENDY CAROLINA**  
Registro Académico: 201604581  
CUI: 3045988360115

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.Sc. Julia Alicia Ramirez Orizabal de León  
SECRETARÍA DE ESCUELA II



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 203 interior  
postgrado@psicousac.edu.gt

**D.E.P.Ps 272-2024**

Guatemala 25 de septiembre de 2024

**Autorización para impresión trabajo de graduación  
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA Y ORGANIZACIONAL 3ra cohorte**

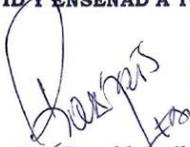
Licenciado (a)

**ARIAS CACH WENDY CAROLINA**

Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

**Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto TERCERO del ACTA No. CADEP-Ps-11-2024 de fecha treinta de agosto del dos mil veinticuatro:** El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe de los trabajos de graduación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra, 2da. 3ra y 4ta cohorte. Estos trabajos representan el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **"Descriptores y perfiles de puestos de la empresa Desarrollos Palo Blanco, S. A."**

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**  
  


**Maestro Ronald Amilcar Solís  
Director Departamento de Postgrados  
Escuela de Ciencias Psicológicas**

c.c. archivo

Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407  
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Guatemala, 18 de marzo de 2023

Maestro  
Ronald Solís Zea  
Director  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Maestro Solís:

Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE**, al trabajo de graduación del (de la) estudiante Wendy Carolina Arias Cach con registro académico 201604581, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual revisé después que recibió la asesoría correspondiente.

El trabajo de graduación lleva por título "Descriptorios y perfiles de puestos de la empresa Desarrollos Palo Blanco, S, A."

Atentamente,

(f.)

  
M. A. Miguel Alfredo Guillén Barillas  
Colegiado No. 8,014

Wendy Carolina Arias Cach  
Licenciada en Psicología  
Colegiado No. 15,997

## Índice

Introducción	9
Capítulo 1: Generalidades	13
1.1 Línea de investigación	13
1.2 Planteamiento del problema	13
1.3 Justificación	15
1.4 Alcance de la investigación	17
1.5 Objetivos de investigación	17
1.6 Definición de variables	18
Capítulo 2: Fundamentación teórica	19
Capítulo 3: Marco metodológico	39
3.1 Diseño de la investigación	39
3.2. Sujetos	39
3.3. Instrumentos	39
3.4. Procedimiento de investigación	40
3.5. Diseño y metodología del análisis de la información recabada	40
Capítulo 4: Resultados del trabajo de campo.	42
Capítulo 5: conclusiones y recomendaciones.	55
5.1. Conclusiones	55
5.2. Recomendaciones	55
Referencias bibliográficas	56
Anexos	63
Apéndices	69
Estructura de la propuesta	110

1. Análisis de participantes	110
2. Análisis de problemas	111
3. Análisis contextual y diagnóstico	111
4. Análisis de objetivos, objetivos de la intervención	112
5. Análisis de opciones	112
8. Marco conceptual	112
9. Matriz del proyecto	115
10. Presupuesto	117
11. Cronograma	117
12. Evaluación del proyecto	117
13. Referencias	118

## Introducción

Toda organización, sin importar cuál sea su proyección en la sociedad, necesita la ejecución de un libro de descriptores y requisitos de puestos para la buena administración del recurso humano. Este proyecto de investigación se realizó para la Empresa Desarrollos Palo Blanco, S. A. con la meta de ejecutar un folleto de descriptores y requisitos de puestos, el cual brinde a cada colaborador y encargado de área la claridad de las funciones y requisitos de su puesto laboral, beneficie al área de capital humano para llevar a cabo eficientes procesos de reclutamiento y selección de personal y a su vez, resuelva las necesidades actuales que tiene la empresa como también futuros requerimientos. Por lo mencionado anteriormente, surgió la interrogante ¿Cómo se ejecuta el procedimiento de creación de descriptores y requisitos de puestos para la empresa Desarrollos Palo Blanco, S. A.?

Hernández (2010) indica que exponer un puesto implica unir qué realiza la persona, cómo lo hace, las circunstancias en las que lo hace y por qué lo hace. A la descripción se le une el perfil de puesto, proceso que Soto (2016) define como los métodos de gestión de recursos humanos, conocimientos, habilidades, rasgos personales o competencias que las personas deben tener en cierta medida para desempeñar las tareas de manera eficaz, efectiva, segura y satisfactoria.

Para el colaborador es importante conocer cuál es su rol dentro de la empresa, su puesto de trabajo y bajo qué competencias se medirán sus indicadores de desempeño. Abdón y Arato (2014) menciona que hoy por hoy, la administración del talento de personal en una empresa es indispensable para alcanzar la eficiencia de esta, transformándose en una función estratégica y enérgica que indica en el aspecto

humano su principal clave de éxito. A su vez, el correcto diseño de un descriptor y perfil de puesto da claridad a cualquier persona que acuda a este, Hackman y Oldham (1975; citados en Naranjo, 2014), presentan un modelo para el diseño del trabajo, expresando que los perfiles y descriptores bien estructurados requieren de un nivel alto de desarrollo, productividad de nivel, reconocimiento, bajos niveles en rotación y ausentismo. Según este modelo debe indicar cinco dimensiones primordiales: variedad de tareas, significación del puesto, identidad, autonomía y retroalimentación.

En la actualidad, varias empresas han dejado a un lado el factor de capital financiero cediendo el lugar al capital humano en temas de aprendizaje y desarrollo. Como lo indica Chiavenato (2009), utilizar y aplicar el aprendizaje de forma beneficiosa es más interesante que el efectivo. Por lo tanto, es primordial que cada colaborador pueda identificar sus áreas de mejora comparando su perfil al del puesto, esto con la meta de perfeccionar procesos, productividad, logro en objetivos del área y para la empresa. Para Chiavenato (2011), la planificación del capital humano es el procedimiento de esclarecer los recursos de personal necesarios para lograr la finalidad de la institución durante un predeterminado tiempo. Se trata de anticipar el recurso humano preciso para el trabajo futuro de la empresa.

Para que la organización alcance su máximo potencial, es necesario que cada encargado de área cuente con personas calificadas e idóneas y así evitar el alto porcentaje de rotación y costos del departamento. Pues, al no tener la claridad de qué persona ocupará qué puesto, se toma el riesgo de perder tiempo, inversión e incluso baja de indicadores para el departamento en general. De manera que el proceso de adquisición y elección de capital humano es fundamental para la correcta ubicación

de empleados. Para Mondy (2010), el reclutamiento de personal es el proceso para captar personas de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que expongan su solicitud para ocupar puestos vacantes en una organización. Así mismo, en la investigación de un alto desempeño institucional indica Cejas (2017), que el procedimiento de elección de gente, permite que las empresas adquieran el capital de personal necesario para integrarlo con el que ya existe.

Este estudio tuvo un alcance descriptivo y el diseño de investigación-acción. Según Tamayo y Tamayo (2006), el patrón de indagación específica entiende la explicación, relación, estudio y aclaración del carácter presente y la concepción o causas de los aspectos. Para Colmenares (2011), la investigación-acción expone las peculiaridades muy recurrentes que la destacan de algunos aspectos estratégicos y que la vuelven más factible para cambiar existencias sociales.

Se concluyó que el manual de descriptores y perfiles de puestos es un requisito importante y necesario dentro de alguna organización, sea esta pequeña, regular o grande. Pues esta herramienta brinda claridad en lo que se debe hacer y qué rol se cumple en la empresa. Además, permite la sinergia y cumplir los objetivos organizacionales que se tracen. Esto último, también dirige a una evaluación de desempeño objetiva y a que se brinde la retroalimentación adecuada para cumplir con los indicadores del puesto.

Además de lo anteriormente mencionado, se suma el beneficio para los jefes o gerentes de cada área, tomando en cuenta la importancia de que ellos estén en el pleno conocimiento de cuál es el perfil que necesitan para cada puesto en su

departamento y en qué condiciones laborales está cada colaborador. Esto evita la alta rotación o absentismo del puesto de trabajo y a su vez el tiempo de capacitación en el mismo. Además, también permite el desarrollo y crecimiento de los colaboradores gracias a la debida capacitación y formación que recibirían.

Finalmente, este proceso facilitará y mejorará la búsqueda y elección de talento. Porque el libro de descripciones y perfiles de puestos servirá de guía para filtrar a los candidatos que se adapten a esos requisitos. Así como también, se aclarará a cada candidato durante el proceso de entrevista sobre las generalidades, objetivo y requisitos del puesto vacante, por lo que la fase de selección sería más sencilla y rápida.

## **Capítulo 1**

### **Generalidades**

#### **1.1 Línea de investigación**

Con base en la guía proporcionada por la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, este trabajo se clasifica en el área de psicología del trabajo y la línea de investigación de organización.

#### **1.2 Planteamiento del problema**

El presente trabajo fue útil para perfeccionar el proceso de atracción y elección en la compañía Desarrollos Palo Blanco S. A. A través de la investigación de posiciones se reconocen las actividades requeridas para realizar una tarea. Tradicionalmente ha sido una estrategia básica y común de capital humano y el punto de inicio para otras acciones de la misma área. En el diligente entorno empresarial actual, la exigencia de un proceso concreto de observación de posiciones es primordial. Se crean posiciones de trabajo recientes y se reestructuran o cancelan puestos antiguos. El trabajo consiste en un conjunto de funciones que una organización tiene que realizar para lograr sus objetivos (Mondy, 2010).

Cuando se habla de gestión de personas, Chiavenato (2009) menciona que la gestión de personas es tratar con el individuo, el espíritu, la inteligencia, la vitalidad, la acción y el trabajo solidario. La dirección de personal es una de las zonas de cambio y transformación de los últimos años que influyeron en sus figuras reales y, además, han cambiado los pensamientos e intangibles. La vista de la zona hoy es

completamente diferente a la de su conformación tradicional cuando se nombraba dirección de medios humanos.

Para Varela (2011), la dirección de medios humanos se remite a las experiencias y procedimientos indispensables para gestionar temas que tienen relación con las comunicaciones interpersonales del propósito de gestión. Más específicamente, se trata de contratar, desarrollar, calificar, compensar y brindar un entorno estable, ético y justo para los colaboradores de la empresa. Estas políticas y acciones incluyen ejecutar análisis de posición. El análisis de puestos es un proceso sistemático de identificación de las competencias, tareas y conocimientos necesarios para ocupar puestos en una organización. Proporciona una descripción general de los deberes y responsabilidades del trabajo, su relación con otros trabajos, el conocimiento y las habilidades requeridas y las condiciones de trabajo en las que se emplea (Mondy, 2010).

Según Chiavenato (2009) las empresas transforman sus percepciones y rediseñan los métodos de gestión para movilizar a las personas y aprovecharlas al máximo en sus acciones. En vez de dedicarse directamente en la manufactura y los servicios, ahora se está invirtiendo en colaboradores que los entienden bien y comprenden cómo desarrollarlos, proponer evoluciones y perfeccionarlos. Para Chiavenato (2011), los procedimientos de compañía de medios humanos incluyen la colocación de individuos en posiciones y la evaluación de su productividad. Así como la empresa es un esquema de procesos, un rol es un conjunto de actividades y comportamientos requeridos de una persona. Para que el candidato entienda las responsabilidades que se le asignan debe ir por el procedimiento de socialización

organizacional; es decir, el proceso de aprendizaje de los valores, normas y comportamientos requeridos por la organización. Actualmente, un adecuado desarrollo profesional se logra a través de un enriquecimiento o ampliación de puestos.

Por lo expuesto anteriormente, surge la pregunta de investigación ¿Cómo se desarrolla el proceso de creación de descriptores y perfiles de puesto para la empresa Desarrollos Palo Blanco, S. A.?

### **1.3 Justificación**

La creación de los descriptores y perfiles de puesto para la empresa Desarrollos Palo Blanco, S.A, beneficiarán al área de recursos humanos para llevar a cabo eficientes procesos de reclutamiento y selección de personal. Además, será de utilidad tanto para resolver las necesidades actuales que tiene la empresa, como también para futuros requerimientos que surjan. Como lo señala Hernández (2010), los descriptores de puesto nacen de la necesidad de identificar cuándo una persona está capacitada para desempeñar un determinado trabajo, aplicando sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes inherentes al puesto que ocupa.

En este sentido, Hernández (2010) menciona que la descripción de puesto significa informar lo que hace el titular, cómo lo hace, las circunstancias en las que lo hace y por qué lo hace. Para Hernández la descripción de puesto es una imagen simplificada del contenido del puesto y las responsabilidades clave. Hernández (2010), explica que tener un conocimiento real de los puestos laborales dentro de la organización es de mucha importancia en el logro de los objetivos de la empresa. En ese sentido, las descripciones de puestos de trabajo se obtienen como resultado del

análisis de las funciones productivas de la empresa, el cual se realiza luego de la recopilación, evaluación y organización de la información sobre el perfil respectivo.

Chiavenato (2002; citado en Ferrín-Schettini, 2019) indica que en la organización las personas por su trabajo deben recibir beneficios, así como herramientas que faciliten el trabajo y aumenten la eficiencia laboral, para que la organización cuente con recursos humanos que contribuyan al éxito de la organización, así mismo, contribuir al desarrollo del personal en todos sus niveles, con el objetivo de aumentar la eficiencia. Por lo anterior Chiavenato (2002; citado en Ferrín-Schettini, 2019) menciona que las empresas deben contar con un área exclusiva encargada de la gestión de los recursos humanos, que se haga cargo de esta área en las organizaciones, la cual se ha ido desarrollando a lo largo de los años. El subsistema incluye: admisión, candidatura, recompensa, desarrollo, retención y supervisión de una persona. Esto da lugar a una serie de procesos importantes para cualquier organización: atracción, elección, formación, valuación de la productividad, croquis de área, entre otros.

Ivancevich (2006; citado en Ferrín-Schettini, 2019), señala que es importante exponer que los cargos que ocupan las personas en las organizaciones son componentes esenciales de todas las estructuras organizacionales. De hecho, la especial tendencia de las organizaciones es facilitar que los individuos realicen el trabajo en los puestos que se les asigna. Pero también se preocupa del buen desempeño y es necesario comprender las causas del desempeño efectivo e ineficaz. Una razón importante para un buen desempeño laboral es el diseño del puesto, que se logra aclarando lo que debe hacer cada empleado. Por su parte, Bohlander (2001;

citado en Ferrín-Schettini 2019), afirmó que el diseño de funciones es la organización de puestos de trabajo para mejorar la eficacia organizativa y la satisfacción laboral de los empleados. Lo que busca el diseño de puestos es cambiar, modificar y enriquecer el trabajo para ganar el talento de los empleados, mientras se trabaja hacia la meta de mejorar el desempeño de los empleados y de la organización.

#### **1.4 Alcance de la investigación**

El estudio tuvo un alcance descriptivo, con un diseño de investigación-acción. Según Tamayo y Tamayo (2006), el tipo de investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta. Para Lewin (1946), la investigación-acción permite vincular el estudio de los problemas en un contexto determinado con programas de acción social, de manera que se logren de forma simultánea conocimientos y cambios sociales. Para Colmenares (2011), la investigación-acción expone características recurrentes que la distinguen de otros aspectos metodológicos y que la vuelven más factible para transformar realidades sociales.

#### **1.5 Objetivos de investigación**

##### **General**

Crear el diseño de manual de los descriptores y perfiles de puestos de la empresa  
Desarrollos Palo Blanco, S.A.

## **Específicos**

- Diseñar el formato de los descriptores y perfiles de puestos para la empresa Desarrollos Palo Blanco, S.A.
- Definir las funciones y requerimientos específicos de cada puesto administrativo y técnico.
- Diseñar los descriptores y perfiles de puesto para la empresa Desarrollos Palo Blanco, S.A.
- Validar los descriptores y perfiles de puesto para la empresa Desarrollos Palo Blanco, S.A.

### **1.6 Definición de variables**

Según Mondy (2010), la descripción de puesto es un documento que proporciona información sobre las tareas, los deberes y las responsabilidades indispensables de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que una persona debe tener para llevar a cabo una labor en específico están contenidas en el perfil de puesto. Por ende, el estudio y presentación de departamentos según indica Ríos (1995), es la clave en el diseño y ajuste de la estructura. Para la creación de los descriptores y perfiles de puesto, se utilizó la entrevista semiestructurada, la cual González (2021) menciona que se caracteriza por recopilar información de los entrevistados por medio de un conjunto de interrogantes abiertas.

## Capítulo 2

### Fundamentación teórica

Según Jaramillo (2014), el estudio o análisis del trabajo (ADT) es una necesidad indispensable para todo tipo de persona que haga una actividad productiva. El trabajo es la principal actividad de la persona contemporánea e influye en su economía tanto como en su posibilidad de lograr metas personales importantes. Pero el ADT no solo es de importancia para la persona como participante de una actividad. Para cualquier empresa, esta es una combinación de muchos esfuerzos personales y colectivos para tener un objetivo previamente trazado, tiene un gran uso, pues su enfoque no solo es encontrar una adaptación personal al trabajo, sino que es una manera de alcanzar técnicamente la efectividad empresarial y lograr los objetivos que se buscan con el empleo (Jaramillo, 2014).

En el análisis de Jaramillo (2014) se indica que el ADT puede presentarse asombroso, sin embargo, en varias empresas se ignora en gran parte la labor que desempeñan otros de sus trabajadores y se establece un proyecto vago de sus responsabilidades. Es sugerente notar cómo una gran proporción de los conflictos que suceden entre las empresas y las personas radica entre lo que la institución espera del trabajo del colaborador y lo que los trabajadores realmente hacen. Por lo general, según Jaramillo (2014), el problema mencionado se hace presente cuando la administración comienza a preguntar por la labor que desempeñan algunos de sus colaboradores y el tiempo que le dedican a lo que realizan.

Se le agrega este tema a lo que Mintzberg citado por OD Institute (2005) llamó conflicto de roles y se entenderá como la desemejanza entre las expectativas de quienes desarrollan esa misma labor. Hoy por hoy, si se necesita realizar un estudio del trabajo, se debe hablar de un manual de funciones para que sea entendido. Algunos manuales de puesto incluyen otros factores relevantes, como las responsabilidades, la toma de decisiones, etc., pero como aspectos secundarios del trabajo, pues el punto, como ya se mencionó, está en las funciones o actividades. (Jaramillo, 2014).

En este sentido, Hernández (2010) menciona que describir un puesto significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. Para Hernández (2010), la descripción de puestos es un retrato simple del contenido y de las principales responsabilidades del cargo, también menciona que, tener un conocimiento real de los puestos de trabajo dentro de una institución es de suma importancia para el logro de los objetivos empresariales. De esa forma, las descripciones de puesto se obtienen como resultado del análisis de las funciones activas de una empresa, la cual se desarrolla después de la obtención, evaluación y organización de datos concernientes al perfil en cuestión (Hernández, 2010).

Robles (2013), indica que en la actualidad es importante que las organizaciones cuenten con un área que ayude a la administración, al cumplimiento de metas y objetivos propuestos, para completar con esto, es fundamental tener manuales que describan de forma específica los pasos a seguir para el desarrollo de funciones. Este macroproceso según Solarte (2009), tiene como objetivo que los colaboradores que ingresen a la empresa no solo sean los mejores y tengan las mejores aptitudes y

competencias para su puesto, sino que se adapten sencillamente a la empresa, a su cultura, sus procedimientos y maneras de actuar para así desarrollar valor desde su área. Como complemento del factor adaptativo, Meyer y Allen (1991; citado en Hinestroza, 2010), establecen el compromiso como un aspecto psicológico que destaca la relación del colaborador con la empresa, el cual tiene influencia para la elección de seguir formando parte de esta.

Abdón y Arato (2014) mencionan que en la actualidad la gestión del capital humano en una institución es indispensable para alcanzar la efectividad de esta, convirtiéndose en una función estratégica y dinámica que traza en el factor humano su primordial clave de éxito. Abdón y Arato (2014) indican que contar con el conocimiento de todas las actividades que permitan el funcionamiento de una empresa, asegurará un mejor desempeño tanto personal como colectivo de la organización. Se deben centrar todas las actividades y funciones al crecimiento y desarrollo de todas aquellas estrategias donde la competitividad sea el cimiento para el trazo de metas, asegurando una labor donde se refuercen fortalezas y disminuyan debilidades, adaptando la estructura actual a nuevos sistemas flexibles. Por lo tanto, se puede hacer uso de una evaluación de desempeño, la cual Harmaz (2019), la define como una herramienta que se utiliza para corroborar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas a nivel individual. Este proceso permite una medición sistemática, objetiva e integral del comportamiento profesional y el desempeño o el alcance de objetivos.

Para Ferrín-Schettini (2019) es importante aclarar que las labores que desempeñan los individuos en las empresas son los factores esenciales de todas las

estructuras institucionales. De hecho, Ferrín-Schettini (2019) menciona que el propósito de las empresas es crear las condiciones para que las personas realicen el trabajo en los puestos que se les indican. Pero también interesa señalar la ejecución eficaz de las labores y la comprensión de las razones del desempeño laboral eficaz e ineficaz. Entre las causas más importantes del buen desarrollo laboral es el diseño del puesto, lo que se logra al aclarar lo que debe hacer cada trabajador (Ferrín-Schettini, 2019).

En relación con el diseño de puesto Ivanevich (2006; citado en Ferrín-Schettini 2019) señala que se refiere al procedimiento por el cual los administradores deciden los trabajos y la autoridad del puesto en lo personal. Para ello es necesario tomar en cuenta las consideraciones muy prácticas involucradas con el desempeño económico, político y monetario, de ahí la importancia del tema social y psicológico. Paralelamente a lo anterior, Ferrín-Schettini (2019) asegura que el trabajo puede ser una fuente de estrés psicológico de deterioro mental y físico, en un sentido más positivo, el empleo proporciona ingresos, una experiencia de vida significativa, respeto por uno mismo, respeto por los demás, regulación de la propia vida y conexión con los demás. Así el bienestar de las organizaciones y de los individuos está relacionado con la eficiencia con que la dirección de la empresa diseña sus asuntos (Ferrín-Schettini, 2019).

El patrón para el anteproyecto del trabajo propuesto por Hackman y Oldham (1975; citado en Naranjo, 2014) explicita que los departamentos bien estructurados requieren un aumento en la productividad, desarrollo de calidad, reconocimiento y menores índices de rotación y ausentismo. Según este modelo, el puesto debe registrar cinco dimensiones esenciales: variedad en las tareas, significación del

puesto, identidad, autonomía y retroalimentación. Según Naranjo (2014) estas dimensiones pueden originar efectos motivacionales, de rendimiento, de ausentismo, de rotación e incidencia también en el desempeño de la organización, ya que el individuo puede gozar de independencia para realizar sus tareas, usa sus competencias, reconoce la razón de ser del puesto, se responsabiliza del éxito o conflicto de las acciones y valora su desempeño.

### **Gestión de talento humano**

Según el diccionario de la RAE (ASALE, 2014), talento significa “aptitud”, en esta misma fuente esta se explica como la capacidad y disposición para el buen desempeño de una industria, arte o negocio. Para Alles (2007) el verdadero talento para un puesto o trabajo lo proporcionará la intersección de dos subgrupos del departamento requerido para el puesto. Cuando se trata de gestión de personas Chiavenato (2009) hace referencia a tratar con el individuo, el espíritu, la inteligencia, la vitalidad, la acción y el trabajo solidario. Estos no solo han tocado sus factores tangibles y concretos sino, sobre todo, han cambiado los conceptos e intangibles. La vista del área hoy es completamente distinta a la de su formación, tradicionalmente cuando se llamaba administración de recursos humanos (Chiavenato, 2009).

Para Ruiz (2017) la gestión de talento humano es un objetivo estratégico de dirección cuyo objetivo es conseguir la mayor creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la comunidad. Según Isaac Ruiz (2017) este se lleva a cabo a través de un grupo de actividades dirigidas a disponer en toda ocasión del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios

para ser comprometido en el entorno presente y futuro. Chiavenato (2007), indica una síntesis de los factores principales que se exponen en las distintas eras de desarrollo de las empresas, estas son: Era industrial clásica, era neoclásica y la era de la gestión del conocimiento. En estas distintas eras indica Chiavenato, se puede valorar por una parte el crecimiento de las organizaciones e inicios de la administración y por otra parte, las características de las relaciones laborales en su desarrollo, como resultado de las ideologías y actividades en las relaciones interpersonales al interior de las instituciones.

Ruiz (2017) señala que en la era de la industrialización clásica, período que sigue a la Revolución Industrial entre 1900 a 1950, el principal factor fue la industrialización de los procedimientos y las estructuras empresariales burocráticas que, por su forma piramidal y centralizada, las decisiones se tomaban por jerarquía en la alta dirección. Davis y Newstrom (1990; citado en Isaac Ruiz, 2017) indican que ponían interés en el control y número de producción, para ello se ven en la necesidad de proponer una serie de normas y reglamentos internos con el objetivo de disciplinar y estandarizar la conducta de las personas. Según estos autores, los individuos eran considerados iguales, con características homogéneas que tenían que responder a las mismas presiones y exigencias.

Dentro de la industrialización neoclásica entre 1950 a 1990, Ruiz (2017) menciona que el modelo burocrático fue desplazado y se inician los estudios de la psicología sobre el comportamiento de la persona y la percepción. Se comienzan a abordar factores relacionados con las personas al interior de las instituciones. Este nuevo escenario y las nuevas demandas según el autor mencionado, obligan a las

organizaciones a cuestionar su modelo centralizado y burocrático con lo que da inicio la teoría de las relaciones humanas, posteriormente nace la teoría conductual dando paso a la psicología industrial.

En la era del conocimiento también llamada la era de la comunicación y de la información como lo indica Ruiz (2017), se adoptan modelos de gestión del talento humano, para enfocar el cambio de paradigmas en la concepción del colaborador en las empresas, vistos como individuos que poseen talentos y pueden desempeñarse y ser aprovechados para el bienestar de la organización. También indica Ruiz (2017) que se inicia a usar el término gestión del capital intelectual y gestión del conocimiento. Este autor señala que no importa cuál sea el término que se adopte, está claro que la mayor responsabilidad de los administradores de hoy en día es obtener que el aprendizaje sea útil y beneficie a la productividad, sin descuidar el bienestar del talento humano.

En las dos primeras eras, el objetivo de las áreas de recursos humanos era el manejo de planillas, nómina, relaciones de sindicatos y colectivas de trabajo, estas se transforman actualmente, en áreas de talento humano, preocupados por el desarrollo y desempeño del personal. Bohlander, Sherman y Snell (2001; citado en Ruiz, 2017). Para Chiavenato (2009) es una época en que todo el mundo dispone de datos en tiempo real, las empresas toman la información y la transforman, creando oportunidades para un nuevo servicio, antes que otras lo hagan. Chiavenato (2009) indica que el capital financiero deja de ser el recurso más importante y brinda su posición al aprendizaje. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero.

## **Planeación de personal**

Para Chiavenato (2011), la planeación de personal es el proceso de identificar los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización durante un determinado período. Se trata de anticipar el talento humano necesario para el trabajo futuro de la organización. Señala Otero (2015) que la planificación de recursos humanos es la elaboración de planes para garantizar que el número correcto de empleados, con las habilidades necesarias para cada trabajo, esté en el momento correcto y al costo correcto. Chiavenato (2011) indica que es muy importante determinar el número y la calidad de las personas que necesita una organización, para alcanzar su máximo potencial, la organización debe contar con las personas adecuadas para el trabajo; esto significa que cada gerente debe asegurarse de que sus puestos sean ocupados por personas bien calificadas.

López Gumucio (2010) menciona que una de las funciones del campo de recursos humanos es participar en la planificación general de la organización y determinar los costos de esa área como centro de costos, así como participar en la planificación general. Además, indica que la entidad debe trabajar de manera integrada con otras áreas para generar ideas y soluciones que luego impactarán en los subsistemas de RRHH y directamente en el personal, por eso es tan importante vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia corporativa. La responsabilidad de la planificación de los recursos humanos recae en la dirección de la empresa, no solo en el campo de los recursos humanos, por lo que es necesario apoyar e involucrar activamente a otras áreas.

## Reclutamiento de personal

Para Mondy (2010) es el proceso para captar a las personas de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que expongan su solicitud para ocupar los puestos vacantes en una empresa. Señala que la organización podrá entonces elegir a aquellos candidatos que posean las capacidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Encontrar la forma correcta de motivar a los candidatos calificados para postularse es extremadamente importante cuando una empresa necesita contratar personas.

Un aspecto de interés es la demanda y la oferta de habilidades específicas en el mercado laboral; el proceso de contratación de una empresa se simplifica cuando la tasa de desempleo en el mercado laboral es alta. Para Mondy (2010) el mayor número total de solicitantes no deseados y el tamaño creciente de la fuerza laboral brindan mejores oportunidades para atraer a personas calificadas que buscan trabajo. Si la demanda de una habilidad en particular es alta en relación con la oferta, se debe hacer un esfuerzo especial de reclutamiento. Hoy en día, el mercado laboral para muchos puestos profesionales y técnicos es mucho más grande y verdaderamente global.

Para Chiavenato (2011) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos diseñados para atraer candidatos potenciales calificados y competentes para puestos en la organización. Este proceso, indica Chiavenato (2011), es una función de *staff*, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio, generalmente nombrada requisición de trabajo o requisición de personal. Según este autor, trata de un documento llenado

y firmado por la persona responsable de cubrir una vacante dentro de su departamento o división.

Para Castellanos (2012) significa hacer llegar hasta las puertas de la empresa a las personas más idóneas, las que competirán entre sí para quedarse con el puesto que se encuentre disponible. Señala que un buen reclutamiento es de hecho una preselección, ya que desde que recurrimos a nuestra fuente establecemos los requisitos del perfil, los cuales actúan como filtro con el objetivo de que precisamente lleguen a nosotros aquellas personas que consideramos más idóneos a nuestras necesidades. Esta autora menciona que un buen reclutamiento se hace enviando la mayor cantidad de información sobre el perfil del candidato por los medios apropiados, con el objetivo de ayudar a declinar desde el inicio a aquellos que no se ajusten a los requisitos del puesto, de esta manera tratamos de ahorrar tiempo a los responsables del proceso de selección.

Para Chiavenato (2011) los elementos del documento dependen del nivel de complejidad en el campo de los recursos humanos, cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe proporcionar el jefe del departamento de publicación en el documento. Indica que el mercado de recursos humanos expone varias fuentes de recursos que deben diagnosticarse y ubicarse para luego influir en ellas por medio de distintas técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para responder a sus necesidades. Este autor presenta dos medios de reclutamiento, el interno y el externo

### ***Reclutamiento interno***

Para Chiavenato (2011) ocurre cuando la organización trata de ocupar una específica vacante a través del reacomodo de sus trabajadores, con movimiento vertical o movimiento horizontal. Así, según este autor el movimiento interno requiere: (a) transferencia, (b) crecimiento, (c) traspaso con crecimiento, (d) programas de crecimiento individual y (e) programas de carrera para el personal.

Menciona que la contratación interna requiere una amplia y continua coordinación e integración entre el departamento de selección y el resto de los departamentos de la empresa, e incluye diferentes sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de información y personas capacitadas para reclutar internamente. Por tanto, el reclutamiento se basa en información y datos relacionados con otros subsistemas.

### ***Atracción externa***

Chiavenato (2011) asegura que la atracción externa trabaja con aspirantes del exterior. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas externas, es decir, con candidatos ajenos a la organización que se sienten atraídos por las técnicas de reclutamiento. Este tipo de reclutamiento incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o contratados en otras empresas. Chiavenato (2011) menciona que una de las ventajas del reclutamiento externo es que aprovecha las inversiones en formación y desarrollo de personal de otras organizaciones o de los mismos candidatos. Esto no significa que la institución deje de hacerlas, sino que aprovecha al instante el retorno de las inversiones.

## Selección de personal

Magda Cejas (2017) asegura que es el proceso que permite a las organizaciones adquirir el talento humano necesario para integrarlo con el que ya cuenta, en la búsqueda de un mayor desempeño organizacional. El inicio de la selección de personal surgió como una actividad científico-técnica en el campo de la disciplina administrativa. Esta autora indica que la ingeniería industrial se expandió hacia la gestión científica del trabajo, patrocinada por Frederick Taylor, el padre de la gestión científica, quien en 1878 realiza su investigación en el campo de la industria del trabajo, seguida de estudios analíticos con el objetivo de validar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional.

En el universo industrial, Cejas (2017) señala que Taylor se abre paso, con la psicología industrial atendiendo su distintiva selección de personal. Para Cejas (2017) este procedimiento es acogido por la interdisciplinaria gestión de personas, tomando la selección tan importante auge que en la actualidad. Se destaca sobre la selección de directivos y selección de talentos relacionados a un grupo de conceptos y técnicas como el *assessment center* y la gestión por competencias.

Menciona Chiavenato (2011) que hay un refrán popular que dice que este proceso consiste en “seleccionar al hombre adecuado para el puesto adecuado”. En otras palabras, señala que la selección tiene como objetivo encontrar a los candidatos más adecuados designados para los puestos actuales, con el fin de mantener o aumentar la eficacia y eficiencia de los empleados, así como la eficacia de la

organización. Sin embargo, las organizaciones actuales están abandonando sus características burocráticas en favor de nuevas formas de organización del trabajo.

Para Chiavenato (2011) los departamentos y títulos recuerdan el antiguo modelo burocrático, que ha sido sustituido por unidades y equipos de trabajo. Como tal, Chiavenato (2011) menciona que la ubicación no siempre es el punto de partida principal para la selección de candidatos, muchas empresas confían en las habilidades y destrezas individuales para seleccionar candidatos. Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones de aprendizaje y trabajo, podríamos olvidarnos de la selección de personal, pero la variabilidad humana es enorme. Las personas se comportan, perciben situaciones y se desarrollan de forma distinta en las empresas; difieren tanto en la habilidad para aprender una tarea como la forma de desempeñarla una vez aprendida.

### **Descriptor y perfil de puesto**

Enguídanos (2017) asegura que la fuerza de la organización es uno de los factores que determinan su éxito o fracaso. Este autor indica que todas las estrategias ideadas para alcanzar las metas y objetivos de la organización dependen directamente de las acciones y decisiones que tomen los colaboradores. Así la capacidad de las personas que deciden al respecto, producen o prestan sus servicios, afecta la eficiencia y efectividad del desarrollo y crecimiento de una organización.

Por ello según Enguídanos (2017) es importante implementar herramientas que ayuden a administrar los recursos humanos de manera efectiva. Uno de estos instrumentos es la descripción y perfil de puestos de trabajo, que tiene como objetivo

proporcionar información tanto para el empleado como para la organización, sobre varios aspectos relacionados con la estructura organizacional, los procedimientos, la responsabilidad y los deberes que incluyen desempeñar una posición específica.

Para Chiavenato (2011) desde el punto de vista del trabajador, las descripciones y evaluaciones del puesto brindan información sobre el propósito y la función del puesto, así como los requisitos pertinentes de conocimientos, habilidades, capacidades y las cualidades técnicas y conductuales necesarias para un desempeño eficaz. Esto, a su vez, los motiva a identificar las tareas y actividades que deben realizar, así como a desarrollar un sentido de pertenencia dentro de la organización. El autor menciona que por tradición y debido a la división del trabajo y la seguida especialización funcional, las necesidades de recursos humanos de la organización, cualitativas o cuantitativas, se definen a través de un esquema de descriptores y especificaciones de puestos.

Para Chiavenato (2011) la descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del cargo, mientras que las especificaciones de puestos brindan los requisitos para el candidato. Por lo tanto, como lo menciona Chiavenato, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones, las características personales de quien ocupe el cargo deben coincidir con sus especificaciones. La exposición del espacio presenta de forma unipersonal de su contenido; entre tanto que las especificaciones brindan la percepción de la empresa de acuerdo con las particularidades humanas atractivas para desarrollar la labor, expuestas en términos de formación, antigüedad, decisión, etcétera.

Cuando los puestos se organizan y delinear fuera del ámbito de los medios humanos, es necesario en la gran mayoría de las empresas conocer cómo se estructuran y diseñan otros departamentos para ellos. En otras palabras, para gestionar los recursos humanos asignados a los puestos es necesario describirlos y analizarlos, por ello, cuando dicho diseño ya está desactualizado por un tiempo, el problema es conocerlo en su totalidad. La mejor manera para esto es la descripción y análisis de puestos.

### **Análisis de puesto**

Para Molina (2017) el análisis de puestos se ocupa de la productividad y la competitividad de la organización, porque lo más importante para el crecimiento de cualquier negocio son las personas que trabajan allí y las formas y métodos que utilizan para hacer el trabajo. Bolander et al. (2003; citados en Molina, 2017), aseguran que este es un procedimiento a través del cual se recibe información sobre puestos, al establecer sus obligaciones, tareas o actividades del trabajo. El análisis de trabajo proporciona un resumen de sus deberes y responsabilidades en comparación con otros trabajos; por tanto, el objetivo final del análisis del puesto radica en aumentar la productividad y mejorar el desempeño.

Como señala Carrasco (2009) el análisis de puesto de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de instrumentos más avanzados que nos permitirán evolucionar mejorando en la gestión del desarrollo de nuestro equipo humano. Como bien lo indica Carrasco (2009), por medio del análisis de puesto se consigue ubicar el cargo en la empresa, detallar su misión, funciones principales y tareas indispensables

para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según las necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesiográfico ideal de la persona que debería ocupar el cargo.

Para Guevara (2018) el análisis de puestos es la revisión corporativa de las exigencias que las tareas o responsabilidades imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante, cuáles son las responsabilidades, y en qué condiciones debe ser desarrollado. Para Guevara es un procedimiento donde se obtiene y se analizan los factores relacionados con los requisitos que el puesto impone a su candidato.

Chiavenato (2011) indica que aunque una descripción del trabajo es un simple inventario de los deberes o responsabilidades de la persona que realiza el trabajo, el análisis de puestos es una prueba de comparación de los requisitos que imponen esos deberes o responsabilidades, esto significa, cuáles son los requisitos mentales y físicos que debe tener la persona que realiza el trabajo para desempeñarlo con éxito, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse. Chiavenato (2011) asegura que básicamente, los elementos de especificación sirven como estándares que permiten estudiar objetivamente una gran cantidad de funciones. Para este autor son verdaderas herramientas de medición.

### **Descriptor de puesto**

Enguídanos (2017) establece que el proceso de plasmación del análisis del puesto es un documento estructurado y homogéneo para todos los puestos de la

empresa, que incluye la información requerida. Enguítanos (2017) menciona que la descripción del trabajo no es más que el proceso de definir, comprender y documentar el impacto y el alcance de un trabajo en la empresa. Para Gael (1983), el descriptor de puesto enumera las principales tareas y funciones y las actividades a menudo se numeran de la misma manera que una lista de tareas iniciales o requeridas.

Chiavenato (2011) establece que el descriptor de puesto es un procedimiento que fundamenta en exponer las funciones u obligaciones que lo ajustan y diferenciar del rastro de la posición en la empresa. La definición de puestos proporciona una explicación minuciosa en las asignaciones o deberes de la posición, la frecuencia de su desarrollo, la manera en la que se complementarán estas responsabilidades o deberes y las metas. Es, sobre todo, una lista escrita de las primeras facetas importantes de la posición, así como los deberes y responsabilidades que se han cumplido.

Chiavenato (2011) asegura que, si una empresa gestiona sobre la base de competencias, estas deben tenerse en cuenta al desarrollar descripciones de puestos o al revisar las existentes. Por este motivo, este autor menciona que la aplicación del cuestionario y la entrevista utilizada para la realización de la encuesta deben proporcionar esta información. Explica que la descripción de puesto se realizará brindando información objetiva y preguntas especialmente diseñadas para brindar competencias. En el momento de redactar las descripciones de puestos se deben revelar las competencias involucradas para ese puesto.

Para el mismo autor, en un esquema por competencias, la descripción del puesto puede hacerse con diversos grados de detalle en cuanto a las funciones en donde haya explicaciones específicas de las habilidades requeridas para cada puesto con un grado de relevancia y estado necesario. Cabe señalar que a medida que una persona avanza en la jerarquía organizacional, las habilidades pueden cambiar. El éxito de los programas de descripción y análisis de puestos depende de las revisiones periódicas que se realicen, teniendo en cuenta que las organizaciones son entidades vivas y cambian por dinámicas; mercado, tecnología, negocios, globalización, cambio estratégico, fusión, adquisición, etc.

### **Perfil de puesto**

De conformidad con Vásquez, (2004; citado en Alcalá Maira 2013), los perfiles de puestos de trabajo incluyen varios criterios básicos para hacer un trabajo en particular de manera eficiente y efectiva. Estos estándares se relacionan con los requisitos de conocimientos y habilidades del individuo, el grado de su responsabilidad, así como los rasgos personales y conductuales que debe poseer un individuo para completar su trabajo. Los perfiles de puestos basados en competencias suelen ser elaborados por profesionales que trabajan en el campo de los recursos humanos. Para ello, es necesario que conozcan la jerarquía organizativa de la empresa y las tareas a realizar en cada una de ellas.

Alcalá (2013) señala que el modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y eficaz para predecir el éxito de una persona en su puesto. Por ello, Alles (2006) recomienda contar con un perfil de competencias porque sería una herramienta válida.

Así mismo, menciona que, a la hora de recoger la información del perfil del puesto, si la empresa cuenta con un sistema de gestión de competencias, este se basará en la descripción del puesto, junto con otro tipo de información, habilidades y niveles, o se determinarán los diferentes rangos de cada persona.

Para Soto (2016) los perfiles de puesto se basan en métodos de gestión de recursos humanos, conocimientos, habilidades, rasgos personales o competencias que las personas deben tener en cierta medida para desempeñar las tareas de manera eficaz, efectiva, segura y satisfactoria. Por lo tanto, indica que, para definir los perfiles de requerimientos de los puestos de una empresa, más bien, se tiene que definir una nómina cualitativa de la misma.

Soto (2016) asegura que los perfiles de puesto se elaboran generalmente antes de requerir una vacante, por ello son previos a la requisición. Sin embargo, Soto (2016) expone que cada vez que hay una vacante se necesita verificar si se deben desempeñar en este, los resultados que deben generar, las condiciones de trabajo, la evolución de este a algún otro factor ha variado mucho, de tal forma que lleve a esperar muchas características diferentes de una persona para ocupar este puesto en esta nueva oportunidad. El perfil del puesto debe ser realista para no caer en la tentación de esperar que hombres y mujeres capacitados y calificados reemplacen la incompetencia de los superiores, la gestión superior o el diseño del sistema.

Soto (2016) establece que el perfil se desarrolla a partir de los insumos que brindan la funcionalidad de los métodos y procedimientos, e incluyen la identificación de los procesos y procedimientos comerciales con los que se relaciona el puesto en

cuestión. Así mismo, confirma que a partir de ellos determinará los conocimientos, habilidades, herramientas e información necesarios para el puesto, las relaciones a establecer con otros puestos o áreas de la organización, así como con otras áreas de la organización, también con los objetivos y resultados a alcanzar. Esta información es la base para determinar las características esperadas del candidato. Se recomienda que estas propiedades se expresan como comportamiento observable, es decir, pueden definirse operativamente.

## **Capítulo 3**

### **Marco metodológico**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

El enfoque de investigación es cualitativo y el diseño es de investigación-acción. Según Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque cualitativo se centra en comprender y explorar los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en el entorno natural y en relación con él. Para Lewin (1946), la investigación-acción permite vincular el estudio de los problemas en un contexto determinado con programas de acción social, de manera que se logren de forma simultánea conocimientos y cambios sociales. Para Colmenares (2011), la investigación-acción expone características recurrentes que la distinguen de otros aspectos metodológicos y que la vuelven más factible para transformar realidades sociales.

#### **3.2. Sujetos**

Los sujetos de la investigación fueron cinco personas del área de recursos humanos, técnico constructivo, obra gris, IT y obra gris, seleccionados por el método no probabilístico por selección.

#### **3.3. Instrumentos**

La información fue recabada a través de cinco entrevistas semiestructuradas para los jefes inmediatos de cada área del departamento administrativo y técnico. Este instrumento permite reunir la referencia indispensable en la creación de los descriptores y perfiles de posiciones. Al llevar a cabo su aplicación, se profundiza

sobre las funciones, objetivos y condiciones laborales de cada puesto en los distintos departamentos de la organización.

### **3.4. Procedimiento de investigación**

Como parte inicial del proyecto, se presentó la planificación a la gerente de recursos humanos para exponer las diferentes fases del proceso de la creación de descriptores y perfiles de puesto y realizar posibles ajustes sugeridos por parte de esta, siguiendo el objetivo de la investigación y la alineación con las metas corporativas. Como segunda fase, se realizó el diseño para los descriptores y requisitos de puesto junto a las fases del contenido y temporalidad. Posteriormente, se coordinó junto a las jefaturas el itinerario para las entrevistas semiestructuradas por medio de una reunión por video llamada a través del correo institucional. Como parte final del desarrollo del proyecto, se procedió a presentar el manual de descriptores y perfiles de puestos a la gerencia de recursos humanos y las jefaturas de los otros departamentos participantes para la debida revisión, aprobación e implementación de este.

### **3.5. Diseño y metodología del análisis de la información recabada**

Para el desarrollo de la investigación se llevó a cabo entrevistas semiestructuradas de forma presencial. Díaz Bravo (2013) define que este tipo de entrevista se puede definir como una conversación amistosa entre el informante y el entrevistador, en la que este último se convierte en un oyente, o en una persona que escucha atentamente y no impone explicaciones ni respuestas, dirige el curso de la entrevista hacia el tema de interés. Su propósito es hacer trabajo de campo para

comprender la vida social y cultural de diferentes grupos, a través de interpretaciones subjetivas para explicar el comportamiento grupal.

## Capítulo 4

### Resultados del trabajo de campo

Para llevar a cabo el proceso de entrevistas se planificó una reunión con la gerente de Recursos Humanos, en la que se le brindó el objetivo de la creación del Manual de Descriptores y Perfiles de puesto seguido de su autorización firmando un consentimiento informado (Anexo V) con su firma de aprobación. Así mismo se le solicitó el apoyo para poder reunir a los gerentes de área y darles una pequeña inducción sobre la importancia de este proceso. Para este paso, se realizó un análisis de los puestos clave a tomar en cuenta y se establecieron los siguientes departamentos: Recursos Humanos, IT, Salud y Seguridad Ocupacional (SSO), Área Técnica Constructiva y Casas de Obra Gris. Dando continuidad a la planificación, la gerente llamó a cada gerente de área para solicitar su apoyo con la entrevista, seguido de esto, de parte de gerencia se envió un correo electrónico con una convocatoria por el calendario de *Microsoft Teams* a cada gerente para llevar a cabo la entrevista correspondiente.

#### 4.1 Resultados por entrevista

##### *Entrevista 1*

**Departamento de Recursos Humanos** Se entrevistó a la Gerente de Recursos Humanos, Wendy Lam, en las oficinas centrales de Desarrollos Palo Blanco, en horas de la mañana. Previamente se coordinó la fecha, hora y lugar para llevar a cabo dicha entrevista. Este departamento cuenta con 4 puestos, dentro de los que se mencionan: Gerente de Recursos Humanos, *HR Business Partner*, Generalista de RRHH y Asistente de RRHH. A la vez, la gerente dio a conocer el objetivo de los puestos, en el que se recabaron datos importantes que ayudan a comprender un poco más cada

área. Recalcó la importancia de sus funciones y se marcaron dependiendo la frecuencia diaria, semanal, mensual, trimestral o periódica de cada actividad. Seguido de esto, se le preguntó a la entrevistada con quiénes se relaciona cada puesto dentro, de forma interna y externa, momento en el que la gerente expuso la importancia del departamento de Recursos Humanos y las buenas relaciones interpersonales que el departamento debía conservar con cada uno de los trabajadores de la empresa, seguido de su respuesta “con toda la organización”. Otro punto importante que recalcó en la entrevista, fueron las relaciones externas, que dio lugar a remarcar lo indispensable de conocer la parte legal en el área del capital humano, los proveedores y empresas que brinden apoyo para la publicación de plazas vacantes. Dentro de la entrevista se colocó una sección de recursos, esta parte tuvo como objetivo que se diera el espacio a responder todo tipo de recursos a los que el ocupante de cada área tiene acceso o se le fueron proporcionados en el proceso de contratación. Al anotar cada recurso, se finalizó el descriptor de puesto, esta fue la parte I de la entrevista.

Como parte II del proceso de entrevista, dimos continuidad a establecer el perfil del puesto, se preguntó sobre los requisitos intelectuales del ocupante al puesto, seguido de los requisitos académicos, en esta parte la gerente hizo énfasis en motivar a los ocupantes del puesto a seguir con sus estudios universitarios y culminarlos y en un futuro seguir una maestría relacionada al área de recursos humanos. También la gerente recalcó la importancia de contar con conocimientos específicos que debe requerir el cargo. Seguido de esto, se le comentó la importancia de tener ciertas características personales y fortalezas que hagan destacar a la persona ocupante del puesto, en esta parte la Gerente comentó que, dentro de los procesos de selección,

este es uno de los aspectos que facilitan la elección de candidato. Seguido de los requisitos intelectuales, se agregó una parte de requisitos físicos, explicando a la gerente la importancia de conocer la edad, el sexo, entre otros aspectos que pueden ser clave en la búsqueda del talento idóneo.

Dentro del perfil de puesto, se definieron las competencias generales que se establecieron en la empresa, estos aspectos fueron colocados en un cuadro con distintas frecuencias, esto ayudó a esclarecer qué nivel es el ideal para cada puesto en cada una de sus competencias. Pero también, se le preguntó a la gerente las competencias específicas con las que debe contar este puesto, para este paso la gerente sugirió utilizar un diccionario de competencias para definir por grado cada una de estas competencias en los distintos niveles del departamento. Al finalizar ambas partes, se revisaron de nuevo los descriptores y perfiles de puesto para confirmar cada paso y hacer la salvedad que no se omitió ningún dato importante.

Un punto que se resaltó en la entrevista, fue el hecho que dentro de los distintos puestos hubo ciertas variantes, como la ubicación física de cada uno. Se puso de ejemplo el puesto de *HR Business Partner*, quien tiene función dentro de obra y no está tan enfocado al área administrativa, pues este ofrece apoyo en la parte técnico-constructiva de la organización. Se le comentó a la gerente la importancia de darle ese énfasis al puesto, ya que dentro de mi experiencia no tuve la oportunidad de visualizar de esa forma las funciones de un especialista.

## ***Entrevista 2***

**Área Técnica Constructiva** La entrevista se llevó a cabo en el mes de marzo, al jefe de residentes en uno de los proyectos de Desarrollos Palo Blanco, del área Técnica

Constructiva, este departamento consta de 7 puestos distribuidos en jefatura, residentes de obra, supervisores de obra, asistentes administrativos y dibujante técnico. Para esta entrevista se coordinó con el jefe de área la hora y día, tomando en cuenta sus responsabilidades cotidianas. Se inició la entrevista generando *rapport* con la persona entrevistada, preguntando sobre su día y a la vez hablando sobre aspectos generales de cada uno, ya que no se le conocía personalmente. Se le dio una pequeña introducción explicando cada paso de la entrevista y su objetivo. Además, surgieron algunas preguntas de su parte, estuvo de acuerdo en este proceso ya que mencionó la importancia de tener un documento con todas las descripciones y perfiles de puesto. Seguido de esto, se dio inicio, se comenzó con los objetivos de cada puesto, en ese mismo instante se redactaron de forma ya establecida, sin dejar algún punto por tratar o pulir en otro momento. Se hizo énfasis en la necesidad de que él pudiera (al finalizar con el proyecto), presentar cada puesto y perfil a los integrantes de su departamento para esclarecer los puntos importantes y las dudas que existen por la falta de este procedimiento.

En la entrevista, se establecieron las funciones del puesto y la frecuencia con la que se llevan a cabo dentro del cargo. También se establecieron las relaciones internas y externas de cada puesto, mencionando la importancia de conocer con quién o quiénes se relacionan las personas bajo su cargo. Otro punto importante fue el manejo de recursos, ya que, por ser un área técnica, mencionó el entrevistado se necesita contar con equipo SSO para resguardar a las personas dentro de cada proyecto. Con esta interrogante se finalizó la parte I de la entrevista.

En la parte II de la entrevista, se recabó la escolaridad y los conocimientos específicos con lo que la persona a ocupar el puesto debe contar, para definir el perfil del puesto. Ahora bien, dentro del formato de entrevista se estableció un cuadro en el que se plasmaron las competencias específicas de la empresa, en esta parte el entrevistado solamente debe indicar qué nivel de dominio tendrá que poseer la persona ocupante del puesto. Seguido de esto, respondió a las competencias específicas del puesto. Para finalizar, se cerró con un breve agradecimiento al entrevistado por sus respuestas.

### ***Entrevista 3***

**Departamento de IT** Se entrevistó al jefe de IT después de finalizar con la entrevista del área técnica constructiva. Se llevó a cabo en el nuevo nivel en remodelación de la empresa. Se inició presentando y haciendo la pregunta sobre su día para crear *rapport*. Seguido, se le brindó una breve explicación sobre el objetivo de la entrevista. Esta área tiene 5 puestos, los cuales se dividen en jefe de IT, analista de power BI, analista de soporte de aplicaciones, programador senior Oracle y técnico de soporte. La entrevistada indicó los objetivos de los puestos de su departamento, continuó señalando la importancia de las funciones de cada puesto y su frecuencia, información que fue recabada. Además las relaciones internas y externas de cada uno, haciendo énfasis en que esta área va de la mano con toda la organización por la importancia de mantener la calidad en sus programas y sistemas. Se indaga también, sobre el manejo de recursos, por lo que se hizo mención del área de SSO y el equipo de protección con el que cada ocupante al puesto de trabajo debe utilizar al momento de asistir a los proyectos.

Para el inicio del perfil, se indagó sobre la escolaridad de cada puesto y los conocimientos específicos, además, las características, la edad, el sexo y los años de experiencia. Con respecto a las competencias ya establecidas en la empresa, si hubo variantes en cada puesto, pues dependiendo de ello, el nivel de dominio fue cambiando, sin embargo, algo que dentro de la entrevista se pudo discutir fue el dominio de las competencias, porque a pesar de ser área técnica sí deben ser detallistas y contar con un nivel intermedio a elevado en ellas. Con respecto a las competencias específicas, se tomaron en cuenta las más asociadas a la parte analítica y de resolución de problemas que se necesitan dependiendo del tipo de puesto. Para finalizar se dio las gracias al entrevistado por sus respuestas y tiempo.

#### ***Entrevista 4***

**Área de Obra Gris** Se entrevistó al residente de obra gris, José Camey en uno de los proyectos en construcción de la empresa, esta entrevista se llevó a cabo al finalizar con la entrevista de acabados. Este departamento cuenta con cinco puestos de trabajo, de los cuales se pueden mencionar: residente de obra gris, supervisor de campo, maestro de obra, auxiliar de maestro de obra, albañil y ayudante. Se inicia creando *rapport*, preguntando sobre su día y conociéndose un poco más. Se indaga sobre los objetivos de cada puesto, ya que esta área cuenta con 5 puestos de trabajo en el área de casas de obra gris. Resaltó la importancia de su departamento y de contar las funciones y el objetivo del cargo ya establecido para tener el conocimiento de qué personas, con qué competencias son los idóneos para cada puesto, además comentó la ayuda que implicaría el contar con estos procesos para que todos estén en la misma línea de requerimientos. Con respecto a las funciones, indicó el

entrevistado el orden y la frecuencia de cada puesto, seguido de las relaciones internas y externas, tomando en cuenta que es un área que va de la mano con el área de acabados. Ya que ambas se unifican para el cajón de la casa y los detalles de realce que se le dan luego de finalizar con cada proceso gris. Además, se indagó sobre los recursos que cada cargo debe tener dentro de su área laboral, incluyendo el equipo de SSO seguido de la importancia que siempre se haga uso de este recurso.

Para iniciar la parte del perfil de cada puesto, se indicó la escolaridad, conocimientos específicos, edad, años de experiencia y el sexo. Por lo que el entrevistado hizo mención con respecto al sexo, ya que por ser un área con personal más técnico no recomienda el sexo femenino, sin embargo, tampoco mencionó que se opone a recibir candidatas a los distintos puestos. Para las competencias generales de la empresa, también se tomaron en cuenta los niveles de dominio, haciendo énfasis en que todos los cargos debían tener un nivel intermedio a alto por el tipo de trabajo que se realiza dentro de los distintos proyectos de la empresa. Se continuó con las competencias específicas de cada puesto, en las que se tomaron en cuenta habilidades más técnicas. Se finalizó la entrevista dando las gracias a la entrevistada por su tiempo y apoyo.

### ***Entrevista 5***

**Departamento de SSO** Para iniciar la entrevista, se le llamó al coordinador de SSO para programar una cita en uno de los proyectos en construcción de la empresa, al momento de iniciar se le explicó el objetivo de la entrevista. Este departamento cuenta con 6 puestos de trabajo puramente técnicos, los cuales son: coordinador de SSO, asistente de SSO, encargado de bodega de SSO, monitor SSO, asistente de reciclaje

y mantenimiento. Por lo que se inició indagando sobre los objetivos de cada área, recalando que este es un departamento encargado de velar por que se cumplan las normas de salud y seguridad ocupacional en todos los proyectos en construcción y en el área administrativa de la empresa. Seguido de esto, se establecieron las funciones de cada puesto laboral y la frecuencia con la que cada ocupante desempeña sus responsabilidades. Se determinaron las relaciones internas y externas de cada puesto, en algunos casos se relacionan con toda la organización, debido a los objetivos de cada uno. Durante la entrevista pasó algo inesperado, que retrasó un poco el proceso, ya que el coordinador tuvo que ausentarse por un momento porque en uno de los proyectos finalizados y entregados a su respectiva administración, se identificó un percance. Al regresar, hablamos sobre el inconveniente y el entrevistado expuso la importancia de contar con una persona de salud y seguridad ocupacional en todos los proyectos, aunque ya hayan sido vendidos o finalizados. Y la responsabilidad de ubicar o contratar a alguien con suficiente experiencia para evitar accidentes e incluso fatalidades. Seguido de esto, en el medio de la entrevista comentó que dentro del área técnica y administrativa se promueve la filosofía de tu salud y seguridad no son negociables y día con día buscaba aplicar alguna charla o dar recorridos para verificar que todos tuvieran su equipo de SSO y de salud también mantuvieran un nivel estable. Con respecto al manejo de recursos, recaló la importancia de portar equipo SSO para dar ejemplo a los demás departamentos del área técnica y sobre todo el radio de comunicación por cualquier percance dentro del proyecto en construcción.

Para iniciar con el perfil del puesto, se establecieron los requisitos intelectuales y físicos para cada puesto, iniciando con la escolaridad, conocimientos específicos,

edad, sexo y años de experiencia. En este último punto, el entrevistado también hace referencia del cuidado y atención al momento de un proceso de contratación para este tipo de puestos, ya que si es importante la experiencia y los conocimientos intermedios o avanzados en el área de salud y seguridad ocupacional. Se continuó con las competencias ya establecidas por la organización en la que sí hubo variantes ya que es un área con puestos de trabajo en distintos niveles jerárquicos, por lo que las competencias siempre dependerán de ello. Se finalizó con definir las competencias específicas del puesto y su variación en el nivel de dominio de cada una. Se agradeció al entrevistado por el tiempo y apoyo en el proceso de descriptores y perfiles de puesto.

#### **4.2 Discusión de resultados**

Se evidenció que dentro de esta compañía no ha existido un Libro para Descriptores y requisitos de puesto, por ende, los gerentes y los ocupantes de cada puesto, comentan la importancia de tener las especificaciones y descriptores en su departamento para poder contar con una guía que respalde a cada uno de los ocupantes de las áreas mencionadas. Al no tener este manual, se corre el riesgo de realizar contrataciones incorrectas por falta de un perfil que indique qué capacidades, valores y conocimientos debe poseer la persona para ocupar el puesto vacante y un descriptor que proporcione la posición jerárquica dentro del departamento y la periodicidad de sus funciones.

Al inicio de esta investigación, se realizó el proceso de revisión de antecedentes. Este mostró que tal como lo menciona Chiavenato (2011), desde el punto de vista del trabajador, las descripciones y evaluaciones del puesto brindan información sobre el

propósito y la función del cargo, así como los requisitos pertinentes de conocimientos, habilidades y capacidades, y las cualidades técnicas y conductuales necesarias para un desempeño eficaz. Esto, a su vez, los motiva a identificar las tareas y actividades que deben realizar, así como a desarrollar un sentido de pertenencia dentro de la organización. El objetivo del descriptor y perfil de puesto mencionado por este autor confirma la necesidad de aplicación de estudio. Y que los descriptores y perfiles de puesto se elaboraron tomando en cuenta cada paso idóneo para llevarlo a cabo.

Por otro lado, en el análisis de Jaramillo (2014) indica que el ADT (análisis del trabajo) debe verse asombroso, sin embargo, en varias empresas no se conoce en gran parte la labor que desempeñan la mayoría de los trabajadores y solo se presenta un pensamiento irreal en sus responsabilidades. Parece curioso conocer cómo cierta parte en los conflictos que suceden en las empresas y las personas radica entre lo que la institución espera del trabajo del colaborador y lo que los trabajadores realmente hacen. Es por esto que es importante contar con un manual que permita identificar de forma clara y específica las necesidades que deben ser cubiertas al contratar una persona para el puesto.

Por lo general, según Jaramillo (2014) el problema mencionado se hace presente cuando la administración inicia a preguntar por lo que desempeñan algunos de sus colaboradores y el tiempo que le dedican a lo que realizan. En Desarrollos Palo Blanco, S.A. existe una interrogante constante de las funciones que cada trabajador debe cubrir en su puesto de trabajo y la periodicidad con lo que debe hacerlo.

Por otro lado, el patrón para el boceto de la labor presentado por Hackman y Oldham (1975; citado en Naranjo, 2014) indica que las posiciones bien ejecutadas

requieren un alto desarrollo, productividad de calidad, reconocimiento y bajos indicadores en la rotación y ausentismo. Según este modelo, el puesto debe registrar cinco dimensiones esenciales: variedad en las tareas, significación del puesto, identidad, autonomía y retroalimentación. Según Naranjo (2014) estas dimensiones pueden originar efectos motivacionales, de rendimiento, de ausentismo, de rotación e incidencia también en el desempeño de la organización, ya que el individuo puede gozar de independencia para realizar sus tareas, usa sus competencias, reconoce la razón de ser del puesto, se responsabiliza del éxito o conflicto de las acciones y valora su desempeño. Mencionado esto, se evidencian los resultados positivos que se obtendrán al establecer un manual que permita conocer el objetivo de la posición ocupante y lo que implica cada fase del descriptor y perfil de puesto.

Por lo tanto, tal como lo menciona Hernández (2010), tener un conocimiento real de los puestos laborales dentro de la organización es de mucha importancia en el logro de los objetivos de la empresa. En ese sentido, las descripciones de puestos de trabajo se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas, el cual se realiza luego de la recopilación, evaluación y organización de la información sobre el respectivo perfil. Por lo que, para llevar a cabo dicha recopilación se utilizó como instrumento la entrevista semiestructurada y fue aplicada a gerentes, jefes y trabajadores de los departamentos antes mencionados.

Así, como lo indica Chiavenato (2011), el método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Menciona también, que, si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo

componen, los porqués y los cuándoos. Este método se refiere a recabar información importante de cada puesto a través de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con el puesto superior a este.

En el proceso de investigación surgieron varias limitaciones, como el cambio de tema de investigación, ya que el propuesto anteriormente era un Plan de Carrera para mujeres, sin embargo, para resguardar la identidad de la empresa, se reservará el nombre de esta. Ya no se llevó a cabo esta investigación, porque se cambió de empresa y ya no hubo flexibilidad de ausentarse para asistir a la empresa que anteriormente se había elegido. Por lo que esta limitación hizo que se replanteara una nueva propuesta. Dicha propuesta surgió de analizar la necesidad prioritaria de la organización, esta fue la de crear un Manual de Descriptores y Perfiles de Puestos en la empresa Desarrollos Palo Blanco, S. A.

Para dicho proceso, se tuvo que investigar un nuevo tema y definir todos los pasos de investigación. Otra limitación, fue no tener un manual anterior al que se creó, por ende, fue más complicado levantar este procedimiento con cada persona entrevistada, ya que previo a realizar las entrevistas, se procedió a diseñar un formato para ajustar las respuestas dadas por los entrevistados a dicho formato. Como última limitación, se dificulta coordinar los tiempos con las personas a entrevistar y posteriormente a llenar el formato de descriptor y perfil. Ya que, hace unos meses atrás no había un departamento de recursos humanos, por lo que la carga laboral es más alta, todo se precisa y todo urge, a este paso se dificulta coincidir el tiempo de la entrevistadora, con los de cada persona entrevistada.

Se toma en cuenta que en futuras ocasiones la organización puede llevar a cabo un proceso de estructura y establecimiento de evaluación de productividad. Debido a que el crear los descriptores y perfiles de puestos establece la base principal para nuevos procesos que influyan en la evaluación del desempeño de cada persona con relación a la periodicidad de las funciones establecidas y el perfil adecuado a cada cargo de la organización. Lo que va a generar un avance en el crecimiento de nuevos procedimientos dentro de la empresa, como la creación del departamento de capacitación y nuevos procesos de adiestramiento y entrenamiento para cada uno de los trabajadores.

En conclusión, la empresa Desarrollos Palo Blanco, S. A. verá reflejados cambios significativos al contar con un manual de descriptores y perfiles de puestos, tanto en cada departamento como de forma posterior implementando nuevos procedimientos para el mejoramiento de productividad, rotación y procesos de reclutamiento y selección de talento humano. Con base en la información mencionada, surge la interrogante ¿El no contar con un manual de descriptores y perfiles de puestos, afecta al desempeño de cada trabajador? ¿En Guatemala, se realizan las actualizaciones de manuales de descriptores de puestos en el tiempo adecuado?

## **Capítulo 5**

### **Conclusiones y recomendaciones**

#### **5.1. Conclusiones**

Este proceso de investigación dio paso a tener la oportunidad de estructurar y establecer un Manual de Descriptores de Puesto en la institución Desarrollos Palo Blanco, S.A. Debido a que nunca existió un manual de esta índole y se identificó la necesidad de ejecutar este procedimiento. Por lo que se desarrollaron 24 descriptores y perfiles de puestos para las cinco áreas clave de la empresa, siendo estas: (1) Recursos Humanos, (2) Área Técnico Constructivo, (3) Salud y Seguridad Ocupacional, (4) IT y (5) Casas de Obra Gris.

#### **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda a la organización Desarrollos Palo Blanco, S.A. incluir en el manual establecido, los descriptores y perfiles de puestos de los departamentos que no se tomaron en cuenta en esta investigación, para cubrir la totalidad de áreas de la organización. También se recomienda, establecer el tiempo idóneo para actualizar el manual de descriptores y perfiles de puesto implementado.

## Referencias

- Abdon, M. A. y Arato, F. V. (2015). *Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para Expreso Alex S.R.L.* [Tesis para grado de licenciatura, Instituto Universitario Aeronáutico]. Repositorio institucional del Instituto Universitario Aeronáutico <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/588/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20ABDON%20-%20ARATO.pdf>
- Alcala Maira, G. D. (2013). *Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano.* [Tesis para grado de licenciatura, Universidad EAN]. Repositorio institucional de la Universidad EAN [https://universidad.estafeta.com/cr/docs/00CR01/19Tecnicas\\_para\\_la\\_elaboracion\\_de\\_perfiles\\_de\\_puestos\\_de\\_trabajo.pdf](https://universidad.estafeta.com/cr/docs/00CR01/19Tecnicas_para_la_elaboracion_de_perfiles_de_puestos_de_trabajo.pdf)
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias.* Primera Edición. Granica. [https://www.bivica.org/files/talento-humano\\_a.pdf](https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf)
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias.* Primera Edición. Granica. [https://www.academia.edu/40492931/LIBRO\\_Martha\\_Alles\\_Seleccion\\_por\\_Competicencias](https://www.academia.edu/40492931/LIBRO_Martha_Alles_Seleccion_por_Competicencias)
- Asociación de Académicas de la Lengua Española (2014) *Diccionario de la Lengua Española. Definición de talento.* <https://dle.rae.es/talento?m=form>
- Asociación de Académicas de la Lengua Española (2014) *Diccionario de la Lengua Española. Definición de aptitud.* <https://dle.rae.es/aptitud#1R8jyqR>

- Carrasco, J. C. (2009). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local. Vol. 2, 1- 50*. <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Castellanos, M. D. (2012). *Administración de personal*. Primera edición. Red tercer milenio. <https://es.slideshare.net/hijita13/administracion-de-personallibro>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Octava edición. McGraw-Hill Interamericana. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V. <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. McGraw-Hill Interamericana. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recurso\\_s\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recurso_s_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Colmenares, A. M. (2011). *Investigación-acción participativa: metodología integradora del conocimiento y la acción. Vol. 3, 102-115*. [file:///C:/Users/caro\\_/Downloads/Dialnet-InvestigacionaccionParticipativa-4054232%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/caro_/Downloads/Dialnet-InvestigacionaccionParticipativa-4054232%20(1).pdf)

- Enguídanos, M. I. (2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones*. [Trabajo de maestría. Universidad Pontificia de Comillas]. Repositorio institucional de la Universidad Pontificia de Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Ferrín-Schettini, H. M. (2019). *Análisis del modelo de diseño de puesto empresarial*. Vol. 4 (12). <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.60>. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/60/74>
- Guevara, C. F. (2018). *Análisis de puestos de trabajo*. *Análisis de Puestos de Trabajo*, 8.
- Harmaz, Y. (2019). [Análisis y descripción del puesto de trabajo y evaluación del desempeño en el departamento de servicio de información a la ciudadanía (SIC) del ayuntamiento de cocentaina]. Trabajo de licenciatura. Universidad Politécnica de Valencia. <https://1library.co/document/yjk667kq-analisis-descripcion-evaluacion-departamento-informacion-ciudadania-ayuntamiento-cocentaina.html>
- Hernández, A. D. (2010). *Modelo de Descriptor de Puestos por Competencias Laborales para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas*. [Tesis para grado de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio institucional de la Universidad de San Carlos de Guatemala. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3592.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3592.pdf)

- Hinestroza, M. P. (2010). *Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización*. Vol. 20, núm. 36. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819028007.pdf>
- Isaac Ruiz, A. R. (2017). *Gestión del Talento Humano en la Selección del Personal Administrativo*. Primera Edición. Cámara Ecuatoriana del Libro. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/136/1/libro%20listo.pdf>
- Jaramillo, N. J. (2014). *Diseño y Análisis de Puestos de Trabajo*. Primera edición. Universidad del norte. <https://books.google.com.ec/books?id=Gr6QCgAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Laura Díaz Bravo, U. T. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Vol. 2. Páginas 162-167. <https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-articulo-la-entrevista-recurso-flexible-dinamico-S2007505713727066>
- López Gumucio, J. R. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Vol. 26. pp. 129-152. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Cejas, G. V. (2017). *Administración de recursos humanos: La arquitectura estratégica de las organizaciones*. [Tesis para grado de licenciatura, Universidad de las Fuerzas Armadas -ESPE]. Repositorio institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRATEGICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>

Molina, S. G. (2017). *Análisis de Puestos de Trabajo y Selección del Personal*. [Tesis para grado de licenciatura, Universidad Miguel Hernández de Elche]. Repositorio institucional de la *Universidad Miguel Hernández de Elche*.<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo primera edición. Pearson Educación.  
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf>

Naranjo, J. L. (2014). *Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.

Otero, S. L. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. McGraw Hill Education. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196252.pdf>

Ríos, M. F. (1995). [Análisis y descripción de puestos de trabajo]. *Trabajo de Licenciatura. Universidad autónoma de Madrid*.  
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Analisis-y-descripcion-puestos-de-trabajo.pdf>

- Robles Alvarez M. S. (2013). *[Diseño de un manual de descripción de puestos y funciones para mejorar la gestión administrativa en la empresa Liberlac Cia]*. Trabajo de licenciatura. Universidad técnica de Cotopaxi.  
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1565/1/T-UTC-1403.pdf>
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. McGraw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Solarte, M. G. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana Pensamiento y Gestión*. núm. 27. 162-200.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>
- Soto, F. V. (2016). *Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa agunsa chile, sucursal san vicente, Talcahuano*. [Tesis para grado de licenciatura, Universidad Bío-Bío]. Repositorio institucional de la Universidad del Bío-Bío.  
[http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2233/3/Henriquez\\_Viveros\\_Fabiola.pdf](http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2233/3/Henriquez_Viveros_Fabiola.pdf)
- Tamayo y Tamayo, M. (2005) *El proceso de la investigación científica*. Cuarta edición. Limusa noriega editores.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El\\_proceso\\_\\_de\\_la\\_investigaci\\_n\\_cient\\_fica\\_Mario\\_Tamayo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso__de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf)

Varela, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. México: Pearson Educación.

[https://www.academia.edu/40237884/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_Quinta\\_edici%C3%B3n\\_Enfoque\\_latinoamericano\\_Enfoque\\_latinoamericano](https://www.academia.edu/40237884/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_Quinta_edici%C3%B3n_Enfoque_latinoamericano_Enfoque_latinoamericano)

## **Anexo 1**

### **Entrevista para descriptores y perfiles de puesto**

#### **Objetivo**

Esta entrevista tiene como finalidad la recogida de información sobre las funciones que desempeñan los empleados de la empresa Desarrollos Palo Blanco, S.A. en sus puestos de trabajo.

#### **I PARTE**

Se iniciará creando un ambiente de confianza con la persona entrevistada, seguido de esto, se le brindará una breve explicación sobre el proyecto que se está realizando y el objetivo de esta. También, se le dará a conocer la importancia de su participación y sus respuestas tanto para la mejora del desempeño de su área como para el mejoramiento de procesos dentro de la organización.

#### **II PARTE**

Recopilación de datos del gerente o jefe de departamento.

#### **Datos personales:**

Nombre completo:

Área/Subárea:

Puesto:

Institución:

#### **III PARTE**

Recopilación de información para la creación de los descriptores de puestos.

#### **1. Datos Generales para el puesto**

Nombre del puesto:

Área del puesto:

Reporta a:

Le reportan:

## **2. Objetivo general**

1. ¿Cuál es el objetivo del puesto?

## **3. Funciones principales**

1. ¿Cuáles son las funciones principales del puesto?
2. ¿En qué periodicidad se realizan estas funciones? ¿diario, semanal, quincenal, mensual o anual?

## **IV PARTE**

Recopilación de información para la creación de los perfiles de puestos.

## **4. Requisitos del puesto**

### ***Requisitos Intelectuales***

1. ¿Qué nivel académico se necesita para este puesto de trabajo?
2. ¿Qué conocimientos adicionales se necesitan para este puesto de trabajo?
3. ¿Qué conocimientos serían ideales para este puesto laboral?
4. ¿Cuántos años de experiencia requiere tener la persona para este puesto laboral?
5. ¿Con qué aptitudes debe contar el ocupante del puesto de trabajo?

### ***Requisitos físicos***

1. ¿La persona a ocupar el puesto, requiere de un esfuerzo físico necesario?
2. ¿La persona a ocupar el puesto, requiere de una excelente concentración visual?
3. ¿La persona a ocupar el puesto, requiere de cierta complexión física?

### ***Condiciones de trabajo***

1. Por favor, defina las condiciones laborales (ambiente, lugar, estado del lugar) en las cuales la persona desempeñará sus funciones.

2. ¿Dentro de este puesto de trabajo hay riesgos? si es así, ¿puede mencionar cuáles son?

#### **5. Relaciones internas**

1. ¿Con qué puestos de trabajo mantiene relación directa en su área/subárea?

#### **6. Relaciones externas**

1. ¿Este puesto se relaciona con personas externas a la empresa? de ser así,

2. ¿Con qué puestos o profesiones se relaciona?

#### **7. Posición en el organigrama**

## Anexo 2

### Formato de descriptor y perfil de puesto

 <b>DESARROLLOS PALO BLANCO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO:
		VERSIÓN:
		ÁREA:
		PÁGINA 1 DE 3

#### 1. Generalidades del puesto

<b>Título del puesto</b>	
<b>Núm. ocupantes en el puesto</b>	
<b>Departamento</b>	
<b>Sección</b>	
<b>Horario</b>	
<b>Jefe inmediato superior</b>	
<b>Supervisa a</b>	

#### 2. Objetivo general del puesto

#### 3. Funciones

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E

Frecuencia: **D**=Diario, **S**=Semanal, **M**=Mensual, **T**=Trimestral, **A**=Anual, **P/E**=Periódico/Eventual

4. **Relaciones del puesto**

4.1. **Internas**

Puesto / Área

4.2. **Externas**

Puesto / Área

5. **Manejo de recursos**

5.1. **Equipo asignado al empleado**

Equipo de trabajo	Sí	No
Autorización y/o administración de fondos		
Vehículos		
Personal a su cargo		
Información clasificada		
Computadora fija		
Computadora portátil		
Radio de comunicación		
Teléfono celular		
Equipo de SSO		

6. **Perfil del puesto**

<b>Escolaridad</b>	
<b>Habilidades y/o conocimientos específicos</b>	
<b>Características personales</b>	
<b>Experiencia laboral</b>	
<b>Rango de edad</b>	
<b>Sexo</b>	

7. **Competencias laborales**

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Liderazgo:</b> Implica la capacidad para adaptar el estilo de liderazgo a situaciones específicas y liderar equipos de trabajo en forma eficiente.					

<b>Orientación al cliente:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.					
<b>Comunicación:</b> significa la habilidad para conservar el contacto oral y escrito eficaz dentro y fuera de la empresa.					
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Supone la competencia para laboras con distintos individuos, comprender discrepancias personales y analizar enlazar criterios individuales para buscar un buen desarrollo de grupo.					
<b>Integridad:</b> Implica un comportamiento responsable, leal y honesto en todas las áreas de la persona.					
<b>Orientación a resultados:</b> Implica la capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado con sentido de urgencia.					

## 7.2 Competencias específicas

Competencias	A	B	C	D	N/A

Grado de dominio	Definición
<b>A:</b> alto	Dominio superior al promedio, lo aplica en todas las situaciones que requieren esta competencia.
<b>B:</b> bueno	Dominio promedio de la competencia, se puede observar la aplicación de la competencia la mayor parte del tiempo y puede terminar de desarrollarse en el corto plazo.
<b>C:</b> mínimo necesario	Dominio mínimo de la competencia, muestra cierto aprendizaje sobre la misma, pero no muestra consistencia en la utilización de la misma, desarrollable a mediano plazo.
<b>D:</b> Insatisfactorio	No domina la utilización de la competencia.

# MANUAL DE DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTO

2022



 <b>DESARROLLOS PALO BLANCO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO: RRHH-02/ 2022
		VERSIÓN: 1
		ÁREA: Recursos Humanos
		PÁGINA 1 DE 3

### 1. Generalidades del puesto

<b>Título del puesto</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Núm.Ocupantes en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Recursos Humanos
<b>Horario</b>	Lunes a viernes de 8:00a.m. a 5:00 p.m.
<b>Jefe inmediato superior</b>	Gerencia general
<b>Supervisa a</b>	HR Business Partner, Generalista de RRHH, Asistente de RRHH

### 2. Objetivo general del puesto

Planear y dirigir las estrategias y planes de recursos humanos con el fin de garantizar contar con el personal idóneo que apoyen en la persecución de objetivos organizacionales.

### 3. Funciones

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E
Planificar, desarrollar y monitorear los planes estratégicos de la compañía.		x				
Establecer y velar por el cumplimiento de políticas y procesos del área.						x
Coordinar el proceso de reclutamiento y selección para velar por el cumplimiento de políticas y procesos del área.			x			
Dirigir el proceso de capacitación para fomentar el desarrollo de las personas y un nivel de desempeño adecuado en sus funciones de manera que contribuya con los objetivos organizacionales.		x				
Desarrollar estrategias para fortalecimiento de clima y cultura organizacional.		x				
Diseñar e implementar el plan de comunicación organizacional.			x			
Presentar indicadores de resultados del área y realizar planes de acción para mejorarlos.			x			
Elaborar planes de compensación y beneficios acorde al mercado, alineados a las necesidades de la compañía.					x	
Elaborar y monitorear el presupuesto del área de recursos humanos.					x	
Velar por el cumplimiento de la gestión de desempeño de las posiciones de liderazgo.			x			

Frecuencia: **D**=Diario, **S**=Semanal, **M**=Mensual, **T**=Trimestral, **A**=Anual, **P/E**=Periódico/Eventual

1. **Relaciones del Puesto**

1.1. **Internas**

Puesto / Área
Toda la organización.

1.2. **Externas**

Puesto / Área
Ministerio de Trabajo
IGSS
Empresas consultoras
Proveedores

2. **Manejo de recursos**

2.1. **Equipo asignado al empleado**

Equipo de trabajo	Sí	No
Autorización y/o administración de fondos	X	
Vehículos		X
Personal a su cargo	X	
Información clasificada	X	
Computadora fija		X
Computadora portátil	X	
Radio de comunicación		X
Teléfono celular		X
Equipo de SSO	X	

3. **Perfil del puesto**

<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en Administración de Empresas o Psicología Industrial. Maestría en Administración de Empresas o Recursos Humanos.
<b>Habilidades y/o conocimientos específicos</b>	Legislación laboral, tendencias de RRHH.
<b>Características personales</b>	Inteligencia emocional, Comunicación Asertiva, Planificación y Organización, Seguimiento, Escucha Activa.
<b>Experiencia laboral</b>	5 años en un puesto similar.
<b>Rango de edad</b>	30 años en adelante.
<b>Sexo</b>	Indiferente.

4. **Competencias laborales**

Competencias	A	B	C	D	N/A
--------------	---	---	---	---	-----

<b>Orientación al cliente:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Comunicación:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Supone la competencia para laboras con distintos individuos, comprender discrepancias personales y analizar enlazar criterios individuales para buscar un buen desarrollo de grupo.	X				
<b>Orientación a resultados:</b> Implica la capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado con sentido de urgencia.	X				
<b>Innovación:</b> Implica la capacidad para idear o adoptar soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o mejorar el desarrollo organizacional que permitan generar mayor valor a la organización.	X				
<b>Excelencia en ejecución:</b> Implica el logro de una mayor flexibilidad, agilidad y mejora en la capacidad de respuesta para así aumentar la competitividad y calidad en sus atribuciones.	X				

## 7.2 Competencias específicas

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Liderazgo:</b> Implica la capacidad para adaptar el estilo de liderazgo a situaciones específicas y liderar equipos de trabajo en forma eficiente.	X				
<b>Autocontrol:</b> Es la capacidad de controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas que implica manejo de estrés.	X				
<b>Desarrollo de personas:</b> Implica la facilidad para identificar y establecer planes para mejorar conocimientos y competencias en el equipo de trabajo.	X				
<b>Negociación:</b> Implica la habilidad para fomentar la colaboración y lograr compromisos a través de negociaciones beneficiosas para ambas partes enfocadas en la solución de problemas y en concordancia con los objetivos de la organización.	X				

Grado de dominio	Definición
<b>A:</b> alto	Dominio superior al promedio, lo aplica en todas las situaciones que requieren esta competencia.
<b>B:</b> bueno	Dominio promedio de la competencia, se puede observar la aplicación de la competencia la mayor parte del tiempo y puede terminar de desarrollarse en el corto plazo.

<b>C:</b> mínimo necesario	Dominio mínimo de la competencia, muestra cierto aprendizaje sobre la misma, pero no muestra consistencia en la utilización de la misma, desarrollable a mediano plazo.
<b>D:</b> Insatisfactorio	No domina la utilización de la competencia.

 <b>DESARROLLOS PALO BLANCO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO: RRHH-02/ 2022
		VERSIÓN: 1
		ÁREA: Recursos Humanos
		PÁGINA 1 DE 3

### 1. Generalidades del puesto

<b>Título del Puesto</b>	HR Business Partner
<b>Núm. ocupantes en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Recursos Humanos
<b>Horario</b>	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
<b>Jefe inmediato superior</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Supervisa a</b>	N/A

### 2. Objetivo general del puesto

Ser socio estratégico con el área de construcción para asegurar el cumplimiento de las necesidades, políticas y procedimientos del personal operativo.

### 3. Funciones

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E
Garantizar el cumplimiento del plan de contratación para cumplir con la programación de construcción.	X					
Establecer el plan de formación de personal de obra.			X			
Elaborar el programa de fortalecimiento de liderazgo para posiciones líderes en obra.			X			
Velar por el cumplimiento de legislación laboral en obra.	X					
Creación de plan de retención y mejora de clima laboral del personal en obra.	X					
Brindar proceso de inducción a personal en obra.		X				
Elaborar plan de comunicación interna.		X				

Frecuencia: **D**=Diario, **S**=Semanal, **M**=Mensual, **T**=Trimestral, **A**=Anual, **P/E**=Periódico/Eventual

### 4. Relaciones del puesto

#### 4.1. Internas

Puesto / Área
Personal operativo
Área de construcción
Logística

SSO
-----

4.2. Externas

Puesto / Área
Proveedores

5. Manejo de recursos

5.1. Equipo asignado al empleado

Equipo de trabajo	Sí	No
Autorización y/o administración de fondos		X
Vehículos		X
Personal a su cargo		X
Información clasificada	X	
Computadora fija		X
Computadora portátil	X	
Radio de comunicación		X
Teléfono celular	X	
Equipo de SSO	X	

6. Perfil del puesto

<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en Administración de empresas Licenciatura en Psicología Industrial o carrera a fin 1 año de Maestría en Administración o RRHH.
<b>Habilidades y/o conocimientos específicos</b>	Conocimiento en Andragogía Microsoft Office Pruebas psicométricas Técnicas de entrevista
<b>Características personales</b>	Creatividad Iniciativa Alto nivel de Dinamismo Empatía
<b>Experiencia laboral</b>	3 años en posición similar
<b>Rango de edad</b>	28 años en adelante
<b>Sexo</b>	Indiferente

7. Competencias laborales

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Orientación al cliente:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Comunicación:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar,					

proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Supone la competencia para laborar con distintos individuos, comprender discrepancias personales y analizar enlazar criterios individuales para buscar un buen desarrollo de grupo.	X				
<b>Orientación a resultados:</b> Implica la capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado con sentido de urgencia.	X				
<b>Innovación:</b> Implica la capacidad para idear o adoptar soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o mejorar el desarrollo organizacional que permitan generar mayor valor a la organización.	X				
<b>Excelencia en Ejecución:</b> Implica el logro de una mayor flexibilidad, agilidad y mejora en la capacidad de respuesta para así aumentar la competitividad y calidad en sus atribuciones.	X				

## 7.2 Competencias específicas

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Liderazgo:</b> Implica la capacidad para adaptar el estilo de liderazgo a situaciones específicas y liderar equipos de trabajo en forma eficiente.	X				
<b>Desarrollo de personas:</b> Implica la facilidad para identificar y establecer planes para mejorar conocimientos y competencias en el equipo de trabajo.		X			
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.		X			

Grado de Dominio	Definición
<b>A: alto</b>	Dominio superior al promedio, lo aplica en todas las situaciones que requieren esta competencia.
<b>B: bueno</b>	Dominio promedio de la competencia, se puede observar la aplicación de la competencia la mayor parte del tiempo y puede terminar de desarrollarse en el corto plazo.
<b>C: mínimo necesario</b>	Dominio mínimo de la competencia, muestra cierto aprendizaje sobre la misma, pero no muestra consistencia en la utilización de la misma, desarrollable a mediano plazo.
<b>D: Insatisfactorio</b>	No domina la utilización de la competencia

 <b>DESARROLLOS PALO BLANCO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO: RRHH-02/ 2022
		VERSIÓN: 1
		ÁREA: Recursos Humanos
		PÁGINA 1 DE 3

### 1. Generalidades del puesto

<b>Título del puesto</b>	Asistente de RRHH
<b>Núm. ocupantes en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Recursos Humanos
<b>Horario</b>	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
<b>Jefe Inmediato Superior</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Supervisa a</b>	N/A

### 2. Objetivo general del puesto

Ejecutar procesos administrativos de acuerdo con los lineamientos y políticas de la organización para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### 3. Funciones

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E
Elaborar documentos legales de los colaboradores.	X					
Realizar el proceso de alta y contratación del colaborador.		X				
Realizar proceso de baja del personal, trámite de pago y finiquitos.		X				
Llevar control del archivo de colaboradores.		X				
Atender solicitudes del área administrativa y personal de obra.	X					
Apoyo en comunicación interna.		X				
Proceso de Reclutamiento y Selección de procesos administrativos.		X				
Tramitar órdenes de compra necesarias para el área.		X				
Llevar indicadores clave de desempeño del área			X			

Frecuencia: **D**=Diario, **S**=Semanal, **M**=Mensual, **T**=Trimestral, **A**=Anual, **P/E**=Periódico/Eventual

### 4. Relaciones del puesto

#### 4.1. Internas

Puesto / Área
Toda la organización

4.2. **Externas**

Puesto / Área
Proveedores
IGSS
IRTRA
Ministerio de Trabajo

5. **Manejo de recursos**

5.1. **Equipo asignado al empleado**

Equipo de trabajo	Sí	No
Autorización y/o administración de fondos	X	
Vehículos		X
Personal a su cargo		X
Información clasificada	X	
Computadora fija		X
Computadora portátil	X	
Radio de comunicación		X
Teléfono celular		X
Equipo de SSO		X

6. **Perfil del puesto**

<b>Escolaridad</b>	Perito Contador Tercer año de Administración de empresas Tercer año de Psicología Industrial
<b>Habilidades y/o conocimientos específicos</b>	Excel avanzado Sistema de Soft Kontrol Microsoft Office Conocimientos de Legislación Laboral
<b>Características personales</b>	Proactividad Buenas relaciones interpersonales Orden Cumplimiento de procesos
<b>Experiencia laboral</b>	2 años en posición de nómina.
<b>Rango de edad</b>	23 años en adelante.
<b>Sexo</b>	Indiferente.

7. **Competencias laborales**

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Orientación al cliente:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Comunicación:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				

<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Supone la competencia para laborar con distintos individuos, comprender discrepancias personales y analizar enlazar criterios individuales para buscar un buen desarrollo de grupo.	X				
<b>Orientación a resultados:</b> Implica la capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado con sentido de urgencia.	X				
<b>Innovación:</b> Implica la capacidad para idear o adoptar soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o mejorar el desarrollo organizacional que permitan generar mayor valor a la organización.	X				
<b>Excelencia en ejecución:</b> Implica el logro de una mayor flexibilidad, agilidad y mejora en la capacidad de respuesta para así aumentar la competitividad y calidad en sus atribuciones.	X				

## 7.2 Competencias específicas

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.		X			
<b>Negociación:</b>		X			
<b>Capacidad de planificación y organización:</b> Es la capacidad para establecer prioridades, administrar el tiempo y brindar seguimiento a los diferentes procesos del área.		X			

Grado de dominio	Definición
<b>A:</b> alto	Dominio superior al promedio, lo aplica en todas las situaciones que requieren esta competencia.
<b>B:</b> bueno	Dominio promedio de la competencia, se puede observar la aplicación de la competencia la mayor parte del tiempo y puede terminar de desarrollarse en el corto plazo.
<b>C:</b> mínimo necesario	Dominio mínimo de la competencia, muestra cierto aprendizaje sobre la misma, pero no muestra consistencia en la utilización de la misma, desarrollable a mediano plazo.
<b>D:</b> Insatisfactorio	No domina la utilización de la competencia.

 <b>DESARROLLOS PALO BLANCO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO: CONS-02/ 2022
		VERSIÓN: 1
		ÁREA: Técnico Constructivo
		PÁGINA 1 DE 3

### 1. Generalidades del puesto

<b>Título del Puesto</b>	Jefe de Residente
<b>Núm. ocupantes en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Técnico Constructivo
<b>Horario</b>	De lunes a viernes de 7:00 a.m. a 5:00 p.m.
<b>Jefe inmediato superior</b>	Gerente Técnico Constructivo
<b>Supervisa a</b>	Supervisor de campo y Dibujante Técnico

### 2. Objetivo general del puesto

Iniciar, ejecutar y llevar a la combinación todo proyecto asignado cumpliendo 3 factores importantes, costo, tiempo y calidad.

### 3. Funciones

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E
Revisión 100% de cierre de costos.	X					
Revisión del programa de ejecución, obra gris y obra de acabados.	X					
Supervisión de campo.		X				
Innovación del proceso constructivo.	X					
Supervisión general a nivel de maestros de obra.	X					
Elaboración, seguimiento, revisión y corrección de presupuestos.	X					
Monitoreo de depuración y sobrante de producto en bodega.	X					
Recepción de urbanización.		X				
Control y monitoreo de área de acabados y obra gris en general.	X					
Manejo de reportes.			X			

Frecuencia: **D**=Diario, **S**=Semanal, **M**=Mensual, **T**=Trimestral, **A**=Anual, **P/E**=Periódico/Eventual

4. **Relaciones del puesto**

4.1. **Internas**

Puesto / Área
Bodega
Operaciones
Compras
Finanzas
Contabilidad
Gerencia General
Sub gerencia general
Gerencia comercial
RRHH
Planificación

4.2. **Externas**

Puesto / Área
Proveedores, contratistas.

5. **Manejo de recursos**

5.1. **Equipo asignado al empleado**

Equipo de trabajo	Sí	No
Autorización y/o administración de fondos	X	
Vehículos		X
Personal a su cargo	X	
Información clasificada	X	
Computadora fija	X	
Computadora portátil	X	
Radio de comunicación		X
Teléfono celular		X
Equipo de SSO	X	

6. **Perfil del puesto**

<b>Escolaridad</b>	Graduado colegiado activo Arquitectura
<b>Habilidades y/o conocimientos específicos</b>	Maestría en administración de proyectos, diferencia entre jefe y líder
<b>Características personales</b>	Aconsejar y guiar, entusiasta, trabajar en equipo, ver a las personas como seres humanos y no colaboradores, preocuparse por las personas, compartir los éxitos, responsable, dedicado, tolerante, saber delegar tareas.
<b>Experiencia laboral</b>	10 años de experiencia
<b>Rango de edad</b>	35 en adelante
<b>Sexo</b>	Indiferente

## 7. Competencias laborales

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Orientación al cliente:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Comunicación:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Supone la competencia para laborar con distintos individuos, comprender discrepancias personales y analizar enlazar criterios individuales para buscar un buen desarrollo de grupo.	X				
<b>Orientación a resultados:</b> Implica la capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado con sentido de urgencia.	X				
<b>Innovación:</b> Implica la capacidad para idear o adoptar soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o mejorar el desarrollo organizacional que permitan generar mayor valor a la organización.	X				
<b>Excelencia en Ejecución:</b> Implica el logro de una mayor flexibilidad, agilidad y mejora en la capacidad de respuesta para así aumentar la competitividad y calidad en sus atribuciones.	X				

### 7.2 Competencias específicas

Competencias	A	B	C	D	N/A
Poder de convencimiento	X				
Capacidad múltiple de manejo de personal.	X				
Liderazgo.	X				
Habilidad numérica	X				
Habilidad de negociación	X				
Resolución de problemas	X				

Grado de Dominio	Definición
<b>A:</b> alto	Dominio superior al promedio, lo aplica en todas las situaciones que requieren esta competencia.
<b>B:</b> bueno	Dominio promedio de la competencia, se puede observar la aplicación de la competencia la mayor parte del tiempo y puede terminar de desarrollarse en el corto plazo.
<b>C:</b> mínimo necesario	Dominio mínimo de la competencia, muestra cierto aprendizaje sobre la misma, pero no muestra consistencia en la utilización de la misma, desarrollable a mediano plazo.
<b>D:</b> Insatisfactorio	No domina la utilización de la competencia.

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO: CONS-02/ 2022
		VERSIÓN: 1
		ÁREA: Técnico Constructivo
		PÁGINA 1 DE 3

### 1. Generalidades del puesto

<b>Título del puesto</b>	Residente de Obra
<b>Núm. ocupantes en el puesto</b>	2
<b>Departamento</b>	Técnico Constructivo
<b>Horario</b>	Lunes a viernes 7:00 a.m. a 5:00 p.m.
<b>Jefe Inmediato Superior</b>	Jefe de Residente
<b>Supervisa a</b>	Supervisores de campo, maestros de obra, auxiliares de maestros de obra, albañiles, ayudantes

### 2. Objetivo general del puesto

Llevar el control general de cualquier proyecto que sea asignado inicio o final.

### 3. Funciones

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E
Administrar el personal de obra.	X					
Filtrar la planilla.		X				
Alertar al área de compras.	X					
Solicitar al área de compras insumos.	X					
Verificar la calidad de construcción.	X					
Llevar y solicitar a operaciones los contratos correspondientes.						X
Generar cartas de recepción para avances de obra.		X				
Impartir charlas de SSO, lineamientos de 5 min 3 veces por semana.		X				
Verificar el cronograma de obra asegurando que se cumpla día con día.		X				
Asignación de áreas a los contratistas, albañiles.		X				
Realizar informes generales solicitados / trabajos de gabinete.						X
Programas de inspecciones FHA.	X					
Programación de fundiciones.		X				
Generar cotizaciones a servicio al cliente.			X			

Frecuencia: **D**=Diario, **S**=Semanal, **M**=Mensual, **T**=Trimestral, **A**=Anual, **P/E**=Periódico/Eventual

4. **Relaciones del puesto**

4.1. **Internas**

<b>Puesto / Área</b>
Operaciones
Bodega
Área de acabados
Área de urbanización
Contratistas
Atención al cliente
Admón. de condominio

4.2. **Externas**

<b>Puesto / Área</b>
Servicios externos.

5. **Manejo de recursos**

5.1. **Equipo asignado al empleado**

<b>Equipo de trabajo</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Autorización y/o administración de fondos	X	
Vehículos		X
Personal a su cargo	X	
Información clasificada	X	
Computadora fija	X	
Computadora portátil	X	
Radio de comunicación	X	
Teléfono celular		X
Equipo de SSO	X	

6. **Perfil del puesto**

<b>Escolaridad</b>	Graduado arquitectura o ingeniería civil Maestría en administración de proyectos. Colegiado activo
<b>Habilidades y/o conocimientos específicos</b>	Manejo de personal, manejo administrativo
<b>Características personales</b>	Tolerante, paciente, escucha activa, liderazgo
<b>Experiencia laboral</b>	Mínimo 2 a 3 años
<b>Rango de edad</b>	30 años en adelante
<b>Sexo</b>	Masculino

## 7. Competencias laborales

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Orientación al cliente:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Comunicación:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Supone la competencia para laborar con distintos individuos, comprender discrepancias personales y analizar enlazar criterios individuales para buscar un buen desarrollo de grupo.	X				
<b>Orientación a resultados:</b> Implica la capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado con sentido de urgencia.	X				
<b>Innovación:</b> Implica la capacidad para idear o adoptar soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o mejorar el desarrollo organizacional que permitan generar mayor valor a la organización.	X				
<b>Excelencia en Ejecución:</b> Implica el logro de una mayor flexibilidad, agilidad y mejora en la capacidad de respuesta para así aumentar la competitividad y calidad en sus atribuciones.	X				

### 7.2 Competencias específicas

Competencias	A	B	C	D	N/A
Liderazgo	X				
Tolerancia a la presión	X				
Escucha activa	X				
Facilidad de aprendizaje	X				

Grado de Dominio	Definición
<b>A:</b> alto	Dominio superior al promedio, lo aplica en todas las situaciones que requieren esta competencia.
<b>B:</b> bueno	Dominio promedio de la competencia, se puede observar la aplicación de la competencia la mayor parte del tiempo y puede terminar de desarrollarse en el corto plazo.
<b>C:</b> mínimo necesario	Dominio mínimo de la competencia, muestra cierto aprendizaje sobre la misma, pero no muestra consistencia en la utilización de la misma, desarrollable a mediano plazo.
<b>D:</b> Insatisfactorio	No domina la utilización de la competencia.

 <b>DESARROLLOS PALO BLANCO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO: CONS-02/ 2022
		VERSIÓN: 1
		ÁREA: Técnico Constructivo
		PÁGINA 1 DE 3

### 1. Generalidades del puesto

<b>Título del puesto</b>	Residente de obra de acabados
<b>Núm. ocupantes en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Área de acabados
<b>Sección</b>	Técnica constructiva
<b>Horario</b>	
<b>Jefe inmediato superior</b>	Richard Panjoj
<b>Supervisa a</b>	Contratistas del área de acabados, textureros, piseros, ventaneros, carpinteros, pintores, plomero, herrero, maestros de obra personal de entrega y acabados.

### 2. Objetivo general del puesto

Entregar un producto de alta calidad al cliente, controlando y supervisando la materia prima desde los acabados hasta el producto final.

### 3. Funciones

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E
Realizar asignaciones por mes de cada rubro de trabajo con contratos.			X			
Coordinación de actividades y programación con contratistas.		X				
Seguimiento y actividades y seguimiento de cronograma.		X				
Revisión y recepción de trabajos con subcontrato.		X				
Planificación y coordinación de supervisiones con el FHA.		X				
Coordinar tareas a cada grupo de trabajo, en fase de entregas y fase de obra gris.		X				
Coordinación de retiro de material excedente y herramienta sobrante.	X					
Elaboración de reportes semanales de avances, ubicaciones entregadas e inspecciones realizadas.		X				
Supervisión en la ejecución de actividades.	X					
Programar y dirigir y controlar el proceso de diferentes instalaciones realizadas en campo.	X					
Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad que la empresa solicita.	X					

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E
Entrega de ubicaciones terminadas al área de servicio al cliente.		X				

Frecuencia: **D**=Diario, **S**=Semanal, **M**=Mensual, **T**=Trimestral, **A**=Anual, **P/E**=Periódico/Eventual

#### 4. Relaciones del puesto

##### 4.1. Internas

Puesto / Área
Obra gris
Bodega
Operaciones
Atención al cliente
Urbanización
Administración del condominio

##### 4.2. Externas

Puesto / Área
Proveedores.

#### 5. Manejo de recursos

##### 5.1. Equipo asignado al empleado

Equipo de trabajo	Sí	No
Autorización y/o administración de fondos	X	
Vehículos		X
Personal a su cargo	X	
Información clasificada	X	
Computadora fija	X	
Computadora portátil	X	
Radio de comunicación	X	
Teléfono celular		X
Equipo de SSO	X	

#### 6. Perfil del puesto

<b>Escolaridad</b>	Arquitecta Maestría en diseño de interiores.
<b>Habilidades y/o conocimientos específicos</b>	Manejo de personal, capacidad de presión, tolerancia a los reclamos.
<b>Características personales</b>	Detallista, minuciosa, perfeccionista, tolerante, paciente.
<b>Experiencia laboral</b>	1-2 años.
<b>Rango de edad</b>	25 en adelante

Sexo	Mujer.
------	--------

## 7. Competencias laborales

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Orientación al cliente:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Comunicación:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Supone la competencia para laborar con distintos individuos, comprender discrepancias personales y analizar enlazar criterios individuales para buscar un buen desarrollo de grupo.	X				
<b>Orientación a resultados:</b> Implica la capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado con sentido de urgencia.	X				
<b>Innovación:</b> Implica la capacidad para idear o adoptar soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o mejorar el desarrollo organizacional que permitan generar mayor valor a la organización.	X				
<b>Excelencia en Ejecución:</b> Implica el logro de una mayor flexibilidad, agilidad y mejora en la capacidad de respuesta para así aumentar la competitividad y calidad en sus atribuciones.	X				

## 7.2 Competencias específicas

Competencias	A	B	C	D	N/A
Liderazgo					
Tolerancia a la presión					
Escucha activa					
Facilidad de aprendizaje					

Grado de dominio	Definición
<b>A:</b> alto	Dominio superior al promedio, lo aplica en todas las situaciones que requieren esta competencia.
<b>B:</b> bueno	Dominio promedio de la competencia, se puede observar la aplicación de la competencia la mayor parte del tiempo y puede terminar de desarrollarse en el corto plazo.
<b>C:</b> mínimo necesario	Dominio mínimo de la competencia, muestra cierto aprendizaje sobre la misma, pero no muestra consistencia en la utilización de la misma, desarrollable a mediano plazo.
<b>D:</b> Insatisfactorio	No domina la utilización de la competencia.

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO: CONS-02/ 2022
		VERSIÓN: 1
		ÁREA: Técnico Constructivo
		PÁGINA 1 DE 3

1. **Generalidades del puesto**

<b>Título del Puesto</b>	Supervisor de Obra.
<b>No. Ocupantes en el puesto</b>	2.
<b>Departamento</b>	Casas de Obra Gris
<b>Horario</b>	Lunes a viernes de 7:00 a 5:00 cuando no haya fases de entrega.
<b>Jefe Inmediato Superior</b>	Residente de Obra
<b>Supervisa a</b>	Maestros de obra, albañiles y ayudantes.

2. **Objetivo general del puesto**

Administrar el personal a su cargo, velan por los procesos constructivos desde el inicio de proyecto hasta la entrega.

3. **Funciones**

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E
Organiza junto al maestro de obra el personal.	X					
Supervisa los estándares de calidad de cada actividad.	X					
Delega las actividades primordiales a realizar en el día.	X					
Ejecución de cronograma de tiempos.						X
Cumplimiento de procesos en tiempo.						X

Frecuencia: **D**=Diario, **S**=Semanal, **M**=Mensual, **T**=Trimestral, **A**=Anual, **P/E**=Periódico/Eventual

4. **Relaciones del puesto**

4.1. **Internas**

Puesto / Área
Bodega
Operaciones
Atención al cliente
Urbanización
Administración del condominio

4.2. **Externas**

Puesto / Área
Contratistas de campo.

5. **Manejo de recursos**

5.1. **Equipo asignado al empleado**

Equipo de trabajo	Sí	No
Autorización y/o administración de fondos		X
Vehículos		X
Personal a su cargo	X	
Información clasificada	X	
Computadora fija		X
Computadora portátil		X
Radio de comunicación	X	
Teléfono celular		X
Equipo de SSO	X	

6. **Perfil del puesto**

<b>Escolaridad</b>	Últimos años de la carrera de ingeniería o arquitectura.
<b>Habilidades y/o conocimientos específicos</b>	Cuantificación de materiales, interpretación de planos, conocimiento en modelado 2D y 3D, conocimientos de los procesos constructivos, conocimiento de materiales de construcción.
<b>Características personales</b>	Líder, organizado, exigente a sí mismo, resolución de problemas.
<b>Experiencia laboral</b>	1 Año.
<b>Rango de edad</b>	20 a 50
<b>Sexo</b>	Masculino.

7. **Competencias laborales**

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Orientación al cliente:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Comunicación:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Supone la competencia para laborar con distintos individuos, comprender discrepancias	X				

personales y analizar enlazar criterios individuales para buscar un buen desarrollo de grupo.					
<b>Orientación a resultados:</b> Implica la capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado con sentido de urgencia.	X				
<b>Innovación:</b> Implica la capacidad para idear o adoptar soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o mejorar el desarrollo organizacional que permitan generar mayor valor a la organización.	X				
<b>Excelencia en Ejecución:</b> Implica el logro de una mayor flexibilidad, agilidad y mejora en la capacidad de respuesta para así aumentar la competitividad y calidad en sus atribuciones.	X				

## 7.2 Competencias específicas

Competencias	A	B	C	D	N/A
Habilidad Numérica	X				
Resolución de problemas	X				
Liderazgo	X				

Grado de dominio	Definición
<b>A:</b> alto	Dominio superior al promedio, lo aplica en todas las situaciones que requieren esta competencia.
<b>B:</b> bueno	Dominio promedio de la competencia, se puede observar la aplicación de la competencia la mayor parte del tiempo y puede terminar de desarrollarse en el corto plazo.
<b>C:</b> mínimo necesario	Dominio mínimo de la competencia, muestra cierto aprendizaje sobre la misma, pero no muestra consistencia en la utilización de la misma, desarrollable a mediano plazo.
<b>D:</b> Insatisfactorio	No domina la utilización de la competencia.

 <b>DESARROLLOS PALO BLANCO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO: CONS-02/ 2022
		VERSIÓN: 1
		ÁREA: Técnico Constructivo
		PÁGINA 1 DE 3

<b>Título del puesto</b>	Maestro de Obra
<b>Núm. ocupantes en el puesto</b>	4
<b>Departamento</b>	Casas de obra gris
<b>Horario</b>	Lunes a viernes de 7 a.m. a 5 p.m. sábados depende la fase. Se rotan.
<b>Jefe inmediato superior</b>	Residente de obra
<b>Supervisa a</b>	Auxiliar de obra, albañil y ayudante

**1. Objetivo general del puesto**

Cumplir con los estándares de calidad solicitados por la empresa en momentos de ejecución y supervisión general de todas las obras.

**2. Funciones**

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E
Corroborar medidas de cimentación, anchos de zanja, excavaciones, ejes principales de las casas, etc.	X					
Supervisión de la calidad de levantado de casas.	X					
Verificación de las armaduras en todo el proceso de construcción.	X					
Organizar equipos de trabajo para construcción						X
Velar por el orden y limpieza de las áreas de construcción.	X					
Resolver dudas de todos los trabajadores bajo su mando en área de campo.	X					
Control de las fundiciones de obra.	X					
Levantamiento de planos con planillero y validación de ejecución de trabajos.		X				

Frecuencia: **D**=Diario, **S**=Semanal, **M**=Mensual, **T**=Trimestral, **A**=Anual, **P/E**=Periódico/Eventual

**3. Relaciones del puesto**

**3.1. Internas**

Puesto / Área
Supervisor de obra, Área de Urbanización, Área de Acabados, Área de Bodega, Recurso, Albañiles y Ayudantes.

3.2. Externas

Puesto / Área
N/A

4. Manejo de recursos

4.1. Equipo asignado al empleado

Equipo de trabajo	Sí	No
Autorización y/o administración de fondos		X
Vehículos		X
Personal a su cargo	X	
Información clasificada		X
Computadora fija		X
Computadora portátil		X
Radio de comunicación	X	
Teléfono celular		
Equipo de SSO	X	

5. Perfil del puesto

<b>Escolaridad</b>	3ro. Básico. Título de maestro de obra
<b>Habilidades y/o conocimientos específicos</b>	Habilidad numérica, interpretación de planos, conocimiento de materiales de construcción, conocimiento de sistemas constructivos, resolución de problemas.
<b>Características personales</b>	Don de mando, liderazgo, escucha activa, buena comunicación.
<b>Experiencia laboral</b>	4 años.
<b>Rango de edad</b>	24 años en adelante.
<b>Sexo</b>	Masculino.

6. Competencias laborales

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Orientación al cliente:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Comunicación:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Supone la competencia para laborar con distintos individuos, comprender discrepancias	X				

personales y analizar enlazar criterios individuales para buscar un buen desarrollo de grupo.					
<b>Orientación a resultados:</b> Implica la capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado con sentido de urgencia.	X				
<b>Innovación:</b> Implica la capacidad para idear o adoptar soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o mejorar el desarrollo organizacional que permitan generar mayor valor a la organización.	X				
<b>Excelencia en Ejecución:</b> Implica el logro de una mayor flexibilidad, agilidad y mejora en la capacidad de respuesta para así aumentar la competitividad y calidad en sus atribuciones.	X				

## 7.2 Competencias específicas

Competencias	A	B	C	D	N/A
Liderazgo	X				
Habilidad numérica		X			
Resolución de problemas	X				

Grado de dominio	Definición
<b>A:</b> alto	Dominio superior al promedio, lo aplica en todas las situaciones que requieren esta competencia.
<b>B:</b> bueno	Dominio promedio de la competencia, se puede observar la aplicación de la competencia la mayor parte del tiempo y puede terminar de desarrollarse en el corto plazo.
<b>C:</b> mínimo necesario	Dominio mínimo de la competencia, muestra cierto aprendizaje sobre la misma, pero no muestra consistencia en la utilización de la misma, desarrollable a mediano plazo.
<b>D:</b> Insatisfactorio	No domina la utilización de la competencia.

 <b>DESARROLLOS PALO BLANCO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO: CONS-02/ 2022
		VERSIÓN: 1
		ÁREA: Técnico Constructivo
		PÁGINA 1 DE 3

### 1. Generalidades del Puesto

<b>Título del puesto</b>	Albañil
<b>Núm. ocupantes en el puesto</b>	180
<b>Departamento</b>	Casas de obra gris
<b>Horario</b>	De lunes a viernes de 7 a.m. a 5 p.m.
<b>Jefe inmediato superior</b>	Residente de obra gris
<b>Supervisa a</b>	Ayudante.

### 2. Objetivo general del puesto

Desarrollar cada uno de los procesos constructivos solicitados con calidad y agilidad.

### 3. Funciones

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E
Trazo y puenteo				X		
Zanjeo y excavaciones				X		
Hechura de armaduras	X					
Levantado de muros	X					
Entarimado de lozas y de gradas						X
Formaleta de columnas						X
Faldones de losas						X
Realización de tallados						X
Resanes generales						X
Fundición de mezclones y fundiciones varias						X

Frecuencia: **D**=Diario, **S**=Semanal, **M**=Mensual, **T**=Trimestral, **A**=Anual, **P/E**=Periódico/Eventual

### 4. Relaciones del puesto

#### 4.1. Internas

Puesto / Área
Maestro de obra, Auxiliar de Maestro de Obra, Área de bodega, Supervisor de Obra y personal de Recurso.

4.2. Externas

Puesto / Área
Contratistas.

5. Manejo de recursos

5.1. Equipo asignado al empleado

Equipo de trabajo	Sí	No
Autorización y/o administración de fondos		X
Vehículos		X
Personal a su cargo	X	
Información clasificada		X
Computadora fija		X
Computadora portátil		X
Radio de comunicación		X
Teléfono celular		X
Equipo de SSO	X	

6. Perfil del puesto

<b>Escolaridad</b>	Mínimo 6to. primaria finalizada.
<b>Habilidades y/o conocimientos específicos</b>	Conocimiento en construcción, manejo de instrumentos para obra, interpretación de planos, organización
<b>Características personales</b>	Responsable, abiertos a aprender, iniciativa, escucha activa
<b>Experiencia laboral</b>	1 año como albañil
<b>Rango de edad</b>	18 en adelante
<b>Sexo</b>	Masculino

7. Competencias laborales

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Orientación al cliente:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Comunicación:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Supone la competencia para laboras con distintos individuos, comprender discrepancias personales y analizar enlazar criterios individuales para buscar un buen desarrollo de grupo.	X				

<b>Orientación a resultados:</b> Implica la capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado con sentido de urgencia.	X				
<b>Innovación:</b> Implica la capacidad para idear o adoptar soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o mejorar el desarrollo organizacional que permitan generar mayor valor a la organización.	X				
<b>Excelencia en Ejecución:</b> Implica el logro de una mayor flexibilidad, agilidad y mejora en la capacidad de respuesta para así aumentar la competitividad y calidad en sus atribuciones.	X				

## 7.2 Competencias específicas

Competencias	A	B	C	D	N/A
Habilidad numérica	X				
Interpretación de planos			X		
Desarrollo de personas		X			

Grado de dominio	Definición
<b>A:</b> alto	Dominio superior al promedio, lo aplica en todas las situaciones que requieren esta competencia.
<b>B:</b> bueno	Dominio promedio de la competencia, se puede observar la aplicación de la competencia la mayor parte del tiempo y puede terminar de desarrollarse en el corto plazo.
<b>C:</b> mínimo necesario	Dominio mínimo de la competencia, muestra cierto aprendizaje sobre la misma, pero no muestra consistencia en la utilización de la misma, desarrollable a mediano plazo.
<b>D:</b> Insatisfactorio	No domina la utilización de la competencia.

 <b>DESARROLLOS PALO BLANCO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO: CONS-02/ 2022
		VERSIÓN: 1
		ÁREA: Técnico Constructivo
		PÁGINA 1 DE 3

### 1. Generalidades del Puesto

<b>Título del Puesto</b>	Ayudante
<b>Núm. ocupantes en el puesto</b>	120
<b>Departamento</b>	Casas de obra gris
<b>Horario</b>	De lunes a viernes de 7 a.m. a 5 p.m.
<b>Jefe inmediato superior</b>	Residente de Obra Gris
<b>Supervisa a</b>	N/A

### 2. Objetivo general del puesto

Apoyar en actividades varias al albañil según sus conocimientos para adaptarlos a su área de trabajo y llevarlo a la buena ejecución.

### 3. Funciones

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E
Mantenimiento de limpieza del área.	X					
Carga y descarga de material de construcción en proyecto.						X
Acarreo de material a albañiles en obra.	X					
Preparación de concretos y morteros.	X					
Apoyo en trabajos de albañilería según sus conocimientos y avances en proyecto.						X

Frecuencia: **D**=Diario, **S**=Semanal, **M**=Mensual, **T**=Trimestral, **A**=Anual, **P/E**=Periódico/Eventual

### 4. Relaciones del puesto

#### 4.1. Internas

Puesto / Área
Maestro de obra, Auxiliar de Maestro de Obra, Área de bodega, Supervisor de Obra y personal de Recurso.

4.2. **Externas**

Puesto / Área
Contratistas.

5. **Manejo de recursos**

5.1. **Equipo asignado al empleado**

Equipo de trabajo	Sí	No
Autorización y/o administración de fondos		X
Vehículos		X
Personal a su cargo		X
Información clasificada		X
Computadora fija		X
Computadora portátil		X
Radio de comunicación		X
Teléfono celular		X
Equipo de SSO	X	

6. **Perfil del puesto**

<b>Escolaridad</b>	Indiferente.
<b>Habilidades y/o conocimientos específicos</b>	Ideal en construcción, organizado.
<b>Características personales</b>	Iniciativa para aprender, responsable, puntual.
<b>Experiencia laboral</b>	1 año ideal en construcción.
<b>Rango de edad</b>	18 en adelante.
<b>Sexo</b>	Masculino.

7. **Competencias laborales**

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Orientación al cliente:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Comunicación:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Supone la competencia para laboras con distintos individuos, comprender discrepancias personales y analizar enlazar criterios individuales para buscar un buen desarrollo de grupo.	X				

<b>Orientación a resultados:</b> Implica la capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado con sentido de urgencia.	X				
<b>Innovación:</b> Implica la capacidad para idear o adoptar soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o mejorar el desarrollo organizacional que permitan generar mayor valor a la organización.	X				
<b>Excelencia en Ejecución:</b> Implica el logro de una mayor flexibilidad, agilidad y mejora en la capacidad de respuesta para así aumentar la competitividad y calidad en sus atribuciones.	X				

## 7.2 Competencias específicas

Competencias	A	B	C	D	N/A
Agilidad		X			
Captación	X				
Aprendizaje continuo	X				

Grado de dominio	Definición
<b>A:</b> alto	Dominio superior al promedio, lo aplica en todas las situaciones que requieren esta competencia.
<b>B:</b> bueno	Dominio promedio de la competencia, se puede observar la aplicación de la competencia la mayor parte del tiempo y puede terminar de desarrollarse en el corto plazo.
<b>C:</b> mínimo necesario	Dominio mínimo de la competencia, muestra cierto aprendizaje sobre la misma, pero no muestra consistencia en la utilización de la misma, desarrollable a mediano plazo.
<b>D:</b> Insatisfactorio	No domina la utilización de la competencia.

 <b>DESARROLLOS PALO BLANCO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO: SSO-03/ 2022
		VERSIÓN: 1
		ÁREA: SSO
		PÁGINA 1 DE 3

#### 1. Generalidades del Puesto

<b>Título del puesto</b>	Coordinador de SSO
<b>Núm. ocupantes en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	SSO
<b>Horario</b>	Lunes a sábado medio día
<b>Jefe inmediato superior</b>	Subgerencia
<b>Supervisa a</b>	Todo el equipo de SSO

#### 2. Objetivo general del puesto

Coordinar la seguridad y salud ocupacional, implementando protocolos y procedimientos para evitar accidentes y fatalidades y establecer estándares de seguridad y salud ocupacional de todos los proyectos.

#### 3. Funciones

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E
Coordinar y organizar actividades de seguridad y salud ocupacional.		X				
Investigar y generar reportes de accidentes o fatalidades que sucedan dentro de los proyectos.						X
Establecer protocolos de seguridad y salud ocupacional.			X			
Coordinar jornadas de salud y jornadas de seguridad y salud ocupacional.				X		
Realizar cronogramas de charlas de cinco minutos de seguridad para el personal.		X				
Planificar toda la señalización de los procesos.			X			
Brindar primeros auxilios a las personas que se accidentan y Coordinar traslado con ambulancia si es necesario.						X

Frecuencia: **D**=Diario, **S**=Semanal, **M**=Mensual, **T**=Trimestral, **A**=Anual, **P/E**=Periódico/Eventual

#### 4. Relaciones del puesto

##### 4.1. Internas

Puesto / Área
Toda la organización administrativa y operativo

4.2. **Externas**

Puesto / Área
Oficinas centrales

5. **Manejo de recursos**

5.1. **Equipo asignado al empleado**

Equipo de trabajo	Sí	No
Autorización y/o administración de fondos	X	
Vehículos		X
Personal a su cargo	X	
Información clasificada	X	
Computadora fija		X
Computadora portátil	X	
Radio de comunicación	X	
Teléfono celular		X
Equipo de SSO	X	

6. **Perfil del puesto**

<b>Escolaridad</b>	Pensum cerrado en ingeniería industrial o técnico en seguridad o salud ocupacional.
<b>Habilidades y/o conocimientos específicos</b>	Conocimientos en primeros auxilios avanzados Planes de rescate Conocimientos de la normativa vigente nacional de seguridad y salud ocupacional Formación de comité bipartito de SSO Liderazgo.
<b>Características personales</b>	Puntual, responsable, proactivo, ordenado, comprometido, relaciones interpersonales.
<b>Experiencia laboral</b>	5 años
<b>Rango de edad</b>	28 a 40 años
<b>Sexo</b>	Indiferente.

7. **Competencias laborales**

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Orientación al cliente:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Comunicación:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.					

<b>Trabajo en equipo:</b> Supone la competencia para laborar con distintos individuos, comprender discrepancias personales y analizar enlazar criterios individuales para buscar un buen desarrollo de grupo.	X				
<b>Orientación a resultados:</b> Implica la capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado con sentido de urgencia.	X				
<b>Innovación:</b> Implica la capacidad para idear o adoptar soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o mejorar el desarrollo organizacional que permitan generar mayor valor a la organización.	X				
<b>Excelencia en Ejecución:</b> Implica el logro de una mayor flexibilidad, agilidad y mejora en la capacidad de respuesta para así aumentar la competitividad y calidad en sus atribuciones.	X				

## 7.2 Competencias específicas

Competencias	A	B	C	D	N/A
Liderazgo	X				
Confidencialidad	X				
Adaptabilidad al cambio	X				
Autocontrol	X				
Iniciativa	X				

Grado de dominio	Definición
<b>A:</b> alto	Dominio superior al promedio, lo aplica en todas las situaciones que requieren esta competencia.
<b>B:</b> bueno	Dominio promedio de la competencia, se puede observar la aplicación de la competencia la mayor parte del tiempo y puede terminar de desarrollarse en el corto plazo.
<b>C:</b> mínimo necesario	Dominio mínimo de la competencia, muestra cierto aprendizaje sobre la misma, pero no muestra consistencia en la utilización de la misma, desarrollable a mediano plazo.
<b>D:</b> Insatisfactorio	No domina la utilización de la competencia.

 <b>DESARROLLOS PALO BLANCO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO: SSO-03/ 2022
		VERSIÓN: 1
		ÁREA: SSO
		PÁGINA 1 DE 3

### 1. Generalidades del puesto

<b>Título del puesto</b>	Monitor SSO
<b>Núm. ocupantes en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	SSO
<b>Horario</b>	Lunes a viernes de 7:00 a. m. a 5:00 p.m. y sábados de 7:00 a.m. a 12:00 p.m.
<b>Jefe inmediato superior</b>	Coordinador SSO
<b>Supervisa a</b>	Todo el personal SSO

### 2. Objetivo general del puesto

Velar por la seguridad y salud de los colaboradores del proyecto, velar que los trabajadores realicen sus actividades en un ambiente laboral seguro.

### 3. Funciones

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E
Establecer protocolos de SSO			X			
Brindar primeros auxilios a personas que sufran algún accidente.		X				
Velar por que los trabajadores realicen sus actividades de forma segura.	X					
Velar por la salud ocupacional del trabajador.	X					
Minimizar los riesgos de salud ocupacional.	X					
Minimizar accidentes e incidentes.	X					

Frecuencia: **D**=Diario, **S**=Semanal, **M**=Mensual, **T**=Trimestral, **A**=Anual, **P/E**=Periódico/Eventual

### 4. Relaciones del puesto

#### 4.1. Internas

Puesto / Área
Todo el personal de obra en general.

4.2. Externas

Puesto / Área
N/A

5. Manejo de recursos

5.1. Equipo asignado al empleado

Equipo de trabajo	Sí	No
Autorización y/o administración de fondos		X
Vehículos		X
Personal a su cargo		X
Información clasificada	X	
Computadora fija		X
Computadora portátil	X	
Radio de comunicación	X	
Teléfono celular		X
Equipo de SSO	X	

6. Perfil del puesto

<b>Escolaridad</b>	Estudiante del 4to año de Ingeniería Industrial o 2do. Año en técnico universitario en salud y seguridad ocupacional.
<b>Habilidades y/o conocimientos específicos</b>	Conocimiento en las normativas nacionales vigentes de salud y seguridad ocupacional. Conocimiento avanzado de primeros auxilios. Conocimientos en la normativa de señalización de CONRED. Liderazgo.
<b>Características personales</b>	Proactivo, responsable, dinámico.
<b>Experiencia laboral</b>	3 años mínimo.
<b>Rango de edad</b>	25 a 40 años.
<b>Sexo</b>	Indiferente.

7. Competencias laborales

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Orientación al cliente:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Comunicación:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Supone la competencia para laboras con distintos individuos, comprender discrepancias	X				

personales y analizar enlazar criterios individuales para buscar un buen desarrollo de grupo.					
<b>Orientación a resultados:</b> Implica la capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado con sentido de urgencia.	X				
<b>Innovación:</b> Implica la capacidad para idear o adoptar soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o mejorar el desarrollo organizacional que permitan generar mayor valor a la organización.	X				
<b>Excelencia en Ejecución:</b> Implica el logro de una mayor flexibilidad, agilidad y mejora en la capacidad de respuesta para así aumentar la competitividad y calidad en sus atribuciones.	X				

## 7.2 Competencias específicas

Competencias	A	B	C	D	N/A
Liderazgo.	X				
Confidencialidad.	X				
Aprendizaje Continuo	X				
Autocontrol	X				

Grado de dominio	Definición
<b>A:</b> alto	Dominio superior al promedio, lo aplica en todas las situaciones que requieren esta competencia.
<b>B:</b> bueno	Dominio promedio de la competencia, se puede observar la aplicación de la competencia la mayor parte del tiempo y puede terminar de desarrollarse en el corto plazo.
<b>C:</b> mínimo necesario	Dominio mínimo de la competencia, muestra cierto aprendizaje sobre la misma, pero no muestra consistencia en la utilización de la misma, desarrollable a mediano plazo.
<b>D:</b> Insatisfactorio	No domina la utilización de la competencia.

 <b>DESARROLLOS PALO BLANCO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	CÓDIGO: SSO-03/ 2022
		VERSIÓN: 1
		ÁREA: SSO
		PÁGINA 1 DE 3

1. **Generalidades del puesto**

<b>Título del puesto</b>	Encargado de bodega
<b>Núm. ocupantes en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	SSO
<b>Horario</b>	Lunes viernes de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y sábados de 7:00 a.m. a 12:00 p.m.
<b>Jefe Inmediato superior</b>	Coordinador SSO.
<b>Supervisa a</b>	N/A.

2. **Objetivo general del puesto**

Brindarle todo el equipo de SSO necesario al personal de obra.

3. **Funciones**

Actividad	Frecuencia					
	D	S	M	T	A	P/E
Entrega de equipo SSO.	X					
Realización de inventarios de equipo de SSO.			X			
Realizar pedidos de material de equipo de SSO.			X			
Realizar informes catorcenales para planilla.		X				

Frecuencia: **D**=Diario, **S**=Semanal, **M**=Mensual, **T**=Trimestral, **A**=Anual, **P/E**=Periódico/Eventual

4. **Relaciones del puesto**

4.1. **Internas**

Puesto / Área
Auxiliar SSO
Coordinador SSO
Todos los trabajadores del proyecto.

4.2. **Externas**

Puesto / Área
Proveedores

5. Manejo de recursos

5.1. Equipo asignado al empleado

Equipo de trabajo	Sí	No
Autorización y/o administración de fondos		X
Vehículos		X
Personal a su cargo		X
Información clasificada		X
Computadora fija		X
Computadora portátil	X	
Radio de comunicación		X
Teléfono celular		X
Equipo de SSO	X	

6. Perfil del puesto

<b>Escolaridad</b>	Perito Contador o Bachiller Industrial
<b>Habilidades y/o conocimientos específicos</b>	Paquete de Office, conocimiento en toma de inventarios y toma de pedidos
<b>Características personales</b>	Responsable, puntual, ordenado, dominio
<b>Experiencia laboral</b>	1 año
<b>Rango de edad</b>	20 a 40 años
<b>Sexo</b>	Indiferente

7. Competencias laborales

Competencias	A	B	C	D	N/A
<b>Orientación al cliente:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Comunicación:</b> Involucra exponer el entusiasmo real por cumplir la precisión de los colaboradores de un manera conveniente, eficaz y amistosa.	X				
<b>Solución de problemas:</b> Implica la capacidad para solucionar problemas en forma estructurada, examinar, proponer alternativas y tomar decisiones tanto individuales como grupales.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Supone la competencia para laboras con distintos individuos, comprender discrepancias personales y analizar enlazar criterios individuales para buscar un buen desarrollo de grupo.	X				
<b>Orientación a resultados:</b> Implica la capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado con sentido de urgencia.	X				
<b>Innovación:</b> Implica la capacidad para idear o adoptar soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver	X				

problemas o mejorar el desarrollo organizacional que permitan generar mayor valor a la organización.					
<b>Excelencia en Ejecución:</b> Implica el logro de una mayor flexibilidad, agilidad y mejora en la capacidad de respuesta para así aumentar la competitividad y calidad en sus atribuciones.	X				

## 7.2 Competencias específicas

Competencias	A	B	C	D	N/A
Calidad del trabajo	X				
Habilidad Numérica y Contable	X				
Capacidad de planificación y organización	X				

Grado de dominio	Definición
<b>A:</b> alto	Dominio superior al promedio, lo aplica en todas las situaciones que requieren esta competencia.
<b>B:</b> bueno	Dominio promedio de la competencia, se puede observar la aplicación de la competencia la mayor parte del tiempo y puede terminar de desarrollarse en el corto plazo.
<b>C:</b> mínimo necesario	Dominio mínimo de la competencia, muestra cierto aprendizaje sobre la misma, pero no muestra consistencia en la utilización de la misma, desarrollable en mediano plazo.
<b>D:</b> Insatisfactorio	No domina la utilización de la competencia.

## **Estructura de la propuesta**

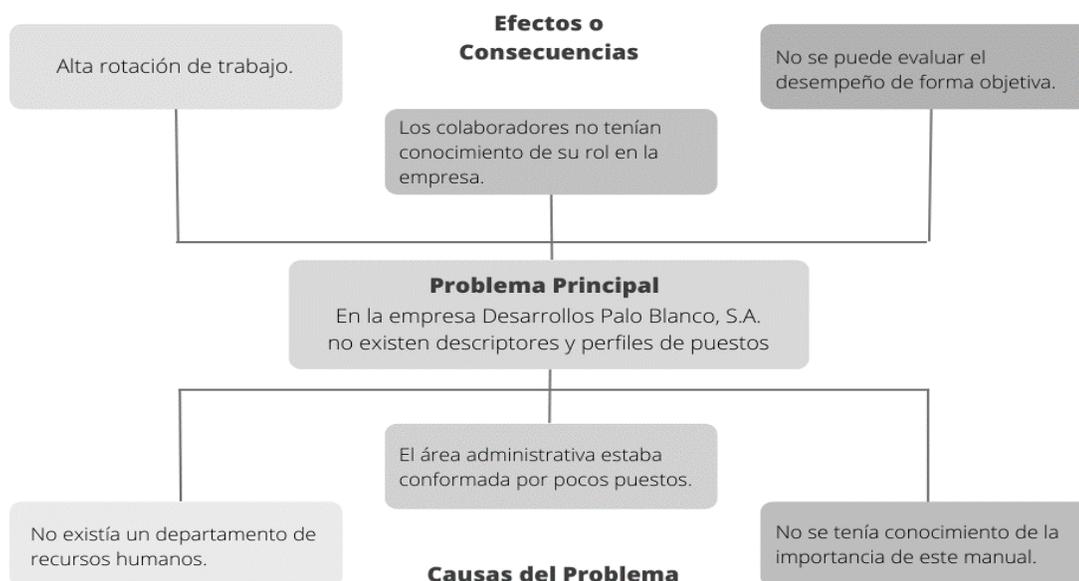
### **1. Análisis de participantes**

Esta investigación determina los puestos estratégicos de la empresa Desarrollos Palo Blanco, S.A. El giro de negocio de esta empresa es la construcción de casas residenciales y torres de apartamentos en diferentes sectores del departamento de Guatemala. Actualmente, las distintas áreas de la constructora no tienen con descriptores y requisitos de posiciones, por lo que se hace necesaria la elaboración de estos en todas las áreas. Sin embargo, para este proyecto, con apoyo de la dirección de Recursos Humanos y Junta Directiva, se tomaron cinco áreas clave de la empresa para iniciar el proceso, siendo estas: Recursos Humanos, IT, Salud y Seguridad Ocupacional, Casas de Obra Gris y Técnico Constructivo.

La finalidad de llevar a cabo dicho proyecto es brindar una herramienta que le permita a cada líder y colaborador de la empresa tener el conocimiento de cada una de sus funciones en su puesto de trabajo. Así como crear identidad hacia la organización y saber cuál es su rol dentro de ella. O bien, disminuir la rotación en cada una de las áreas antes mencionadas.

Para el desarrollo de este proceso, se tuvieron algunas limitaciones. Una de ellas fue el tiempo de cada uno de los participantes involucrados en el levantamiento de datos. Otra de las limitantes fue el poco conocimiento de las funciones del puesto, ya que, al momento de la entrevista con algunos líderes y colaboradores, no estaban seguros de cuáles eran sus funciones y el perfil necesario para el puesto. Al finalizar el proyecto, se tendrá como resultado 24 descriptores y perfiles de puestos establecidos en un manual digital y físico para Desarrollos Palo Blanco, el cual se actualizará cada cierto tiempo para mantener un correcto conocimiento de las plazas que queden vacantes o se deban agregar.

## 2. Análisis de problemas



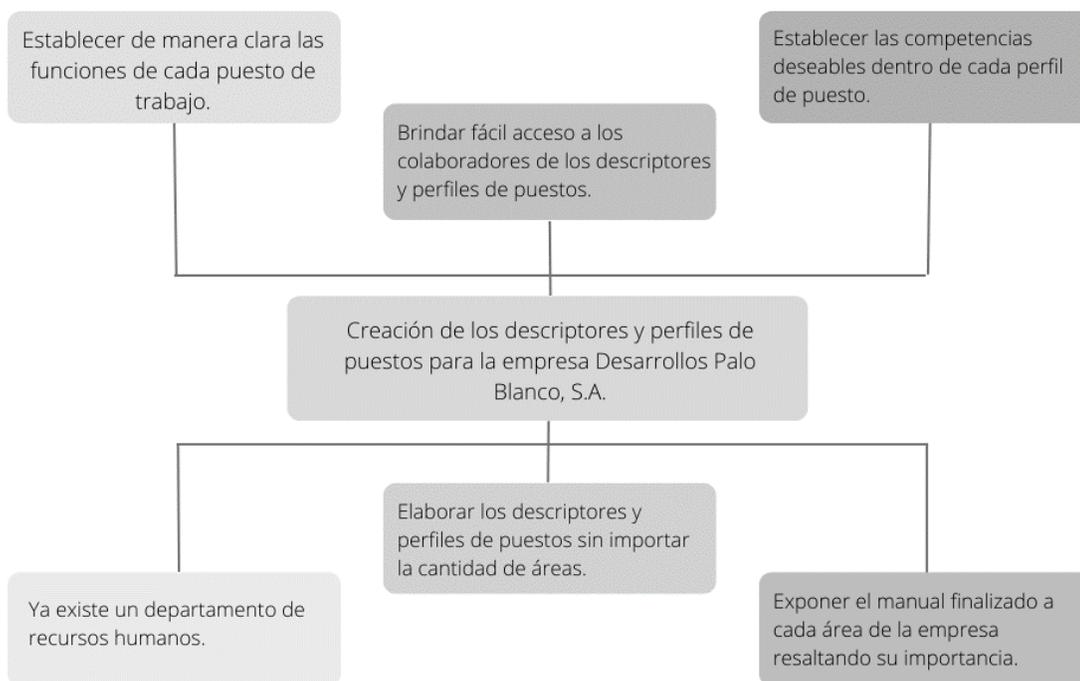
## 3. Análisis contextual y diagnóstico

Este proyecto se desarrolla en una empresa constructora de viviendas y apartamentos, cabe resaltar que dentro de esta organización no se tenían mapeados los procesos de recursos humanos, debido a que únicamente existía el área de beneficios y compensaciones. La empresa fue creciendo en la parte administrativa y técnica, por lo que se hace necesaria la creación de los descriptores y perfiles de puestos debido a las siguientes necesidades:

- 1.No existen descriptores y perfiles de puestos en ninguna área de la empresa.
- 2.Los colaboradores desconocen sus funciones dentro de su puesto de trabajo.
- 3.La rotación de puestos es elevada en algunos departamentos.
- 4.Mala redacción de la requisición de personal.
- 5.Tiempo del colaborador en el puesto de trabajo.

Con lo anteriormente expuesto, evidencia la necesidad de crear un manual de descriptores y perfiles de puestos. Por lo que esta herramienta ayudará a mejorar los aspectos anteriormente enumerados, facilitando el acceso y el conocimiento a cada colaborador de la organización.

#### 4. Análisis de objetivos, objetivos de la intervención



#### 5. Análisis de opciones

La creación de los descriptores y perfiles de puestos mejorará la visión de cada colaborador con respecto a sus funciones dentro de su puesto de trabajo, además mejorará la alta rotación de personal y se tendrá un fácil acceso a este manual para la mejor comprensión de funciones, lo que mejorará al momento de requerir reemplazar un puesto de trabajo o bien, cubrir una vacante. Lo propuesto a futuro sería la implementación de la evaluación de desempeño para cada área de la empresa, sin embargo, la primera fase para que esta propuesta sea factible, es brindar el manual de descriptores y perfiles de puestos a cada jefe o gerente de área.

#### 6. Marco conceptual

Según Jaramillo (2014), el estudio o análisis del trabajo (ADT) es una necesidad indispensable para todo tipo de persona que haga una actividad productiva. El trabajo es la principal actividad de la persona contemporánea, e influye en su economía tanto como en su posibilidad de lograr metas personales importantes. En el análisis de

Jaramillo (2014) indica que el ADT puede tener resultados asombrosos, sin embargo, en algunas empresas no se conoce en buena parte la labor que desempeñan varios de sus trabajadores, y únicamente se cuenta con una estrategia vaga de sus responsabilidades. En este sentido, Hernández (2010) menciona que describir un puesto significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace.

### **Gestión de talento humano**

Según el diccionario de la RAE (ASALE, 2014), talento significa “aptitud”, en esta misma fuente esta se explica como la capacidad y disposición para el buen desempeño de una industria, arte o negocio. Para Alles (2007) el verdadero talento para un puesto o trabajo lo proporcionará la intersección de dos subgrupos del departamento requerido para el puesto. Cuando se trata de gestión de personas Chiavenato (2009) indica que se trata de personas, espíritu, inteligencia, vitalidad, acción y trabajo solidario.

### **Planeación de personal**

Para Chiavenato (2011) es el proceso de identificar los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización durante un determinado período. Se trata de anticipar el talento humano apropiado para el trabajo futuro de la organización. Señala Otero (2015) que la planificación de recursos humanos es la elaboración de planes para garantizar que el número correcto de empleados, con las habilidades necesarias para cada trabajo y que esté en el momento correcto y al costo correcto.

### **Reclutamiento de personal**

Para Mondy (2010) es el procedimiento de captar a las personas de forma correcta, en proporciones suficientes y con las fortalezas apropiadas de forma que expongan su petición para cubrir las posiciones vacantes para la empresa. Mondy (2010) señala que la organización podrá entonces elegir a aquellos candidatos que posean las capacidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos.

Encontrar la forma correcta de motivar a los candidatos calificados para postularse es extremadamente importante cuando una empresa necesita contratar personas.

### **Selección de personal**

Cejas (2017) asegura que es el proceso que permite a las organizaciones adquirir el talento humano necesario para integrarlo con el que ya cuenta, en la búsqueda de un mayor desempeño organizacional. Para Cejas (2017) el inicio de la selección de personal surgió como una actividad científico-técnica en el campo de la disciplina administrativa. Esta autora indica que la ingeniería industrial se expandió hacia la gestión científica del trabajo, patrocinada por Frederick Taylor, el padre de la gestión científica, quien en 1878 realiza su investigación en el campo de la industria del trabajo, seguida de estudios analíticos con el objetivo de validar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional.

### **Descriptor y perfil de puesto**

Para Chiavenato (2011), desde el punto de vista del trabajador, las descripciones y evaluaciones del puesto brindan información sobre el propósito y la función del puesto, así como los requisitos pertinentes de conocimientos, habilidades, capacidades, las cualidades técnicas y conductuales necesarias para un desempeño eficaz. Esto, a su vez, los motiva a identificar las tareas y actividades que deben realizar, así como a desarrollar un sentido de pertenencia dentro de la organización. Chiavenato (2011) menciona que por tradición y debido a la división del trabajo y la seguida especialización funcional, las necesidades de recursos humanos de la organización, cualitativas o cuantitativas, se definen a través de un esquema de descriptores y especificaciones de puestos.

### **Descriptor de puesto**

Chiavenato (2011) establece que el descriptor de posición es el procedimiento que trata en presentar las funciones o estrategias que lo forman y destacan de los principales puntos de vista de los puestos en la empresa. La descripción de puestos, señala Chiavenato, proporciona una explicación detallada de las asignaciones o

deberes del puesto, la frecuencia de su desarrollo, la manera en la que se complementarán estas responsabilidades o deberes y los objetivos. Es más que nada, una lista escrita de los principales aspectos importantes del puesto, así como los deberes y responsabilidades que se han cumplido. Chiavenato (2011).

## Perfil de puesto

De conformidad con Vásquez, (2004, citado en Alcalá,2013), los perfiles de puestos de trabajo incluyen varios criterios básicos para hacer un trabajo en particular de manera eficiente y efectiva. Estos estándares según Alcalá (2013) se relacionan con los requisitos de conocimientos y habilidades del individuo, el grado de su responsabilidad, así como los rasgos personales y conductuales que debe poseer un individuo para completar su trabajo. Para Alcalá (2013) los perfiles de puestos basados en competencias suelen ser elaborados por profesionales que trabajan en el campo de los recursos humanos. Para ello, es necesario que conozcan la jerarquía organizativa de la empresa, y las tareas a realizar en cada una de ellas (Alcalá, 2013).

## 7. Matriz del proyecto (marco lógico)

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente (IVO)	Medios de verificación	Supuestos
Fin Reducir la falta de conocimiento de las funciones de cada colaborador en su área de trabajo de la empresa Desarrollos Palo Blanco, S.A.	1. Diseño de los descriptores y perfiles de puestos.	Manual de descriptores y perfiles de puestos de la empresa Desarrollos Palo Blanco, S.A.	1. Se diseña un manual de descriptores y perfiles de puestos que mejora el conocimiento de procesos de cada área. 2. Se da a conocer en qué consiste un manual de descriptores y perfiles de puestos.
Propósito Diseño de los perfiles y descriptores de puestos para la empresa Desarrollos Palo Blanco,S.A.	1. Entrevistas semi estructuradas a jefaturas y/o gerencias de cada área de la empresa.	1. Manual de descriptores y perfiles de puestos	1. Gerencias y jefaturas participan activamente en el proyecto. 2. Durante el desarrollo de la entrevista se esclarece un mejor conocimiento del rol

				de cada colaborador dentro de su puesto de trabajo.
				3. Se evalúa y aprueba el diseño del manual de descriptores y perfiles de puestos.
Componentes				
1. Entrevistas semi estructuradas con jefaturas y/o gerencias.	1. Porcentaje de colaboradores participando en el diseño del manual. 2. Número de gerentes y jefes estableciendo funciones y requisitos.	1. Manual de descriptores y perfiles de puestos (capítulo 4).		1. Se hace uso de las salas de reuniones. 2. Se utiliza la televisión de las salas de reuniones para proyectar. 3. Se establece el acceso a internet.
Actividades	Recursos	Costos		Condiciones previas
Componente No. 1	- Entrevista a cada jefe y/o gerente de área. - Diseño de los descriptores y perfiles de puesto. - Evaluación y revisión del diseño de formato. - Aprobación del diseño de descriptores y perfiles de puesto.	Registros internos del proyecto.		El diseño de los descriptores y perfiles de puestos se socializa con la junta directiva de la empresa.
- Identificar la necesidad de un manual de descriptores y perfiles de puestos.				
- Diseño de una entrevista semi estructurada.				
- Diseño del formato de descriptor y perfil de puesto.				
- Diseño del manual de descriptores y perfiles de puestos.				

---

## 8. Presupuesto. Recursos financieros, humanos y materiales para implementar el proyecto.

<b>Gastos</b>				
		<b>Previsto</b>	<b>Real</b>	<b>Difer.</b>
<i>Totales</i>		Q 30,400.00	Q 30,400.00	Q -
<b>Papelería</b>		Q 300.00	Q 300.00	Q -
<b>Honorarios</b>		Q20,000.00	Q20,000.00	Q -
<b>Depreciación de equipo de cómputo</b>		Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q -
<b>Gasolina</b>		Q 800.00	Q 800.00	Q -
<b>Depreciación de vehículo</b>		Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q -
<b>Comida</b>		Q 300.00	Q 300.00	Q -
<b>Gasto de luz</b>		Q 500.00	Q 500.00	Q -
<b>Gasto de Internet</b>		Q 500.00	Q 500.00	Q -
<b>Diseño de Manual</b>		Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q -
<b>Evaluación y Aprobación del diseño</b>		Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q -

## 9. Cronograma o calendario de actividades incluidas en la matriz.

TÍTULO DEL PROYECTO	Descriptores y Perfiles de Puestos para la empresa Desarrollos Palo Blanco, S.A.	NOMBRE DE LA EMPRESA	Desarrollos Palo Blanco, S.A.
RESPONSABLE DEL PROYECTO	Wendy Carolina Arias Cach	FECHA	01/10/22

NÚMERO EDT	TÍTULO DE LA TAREA	RESPONSABLE DE LA TAREA	FECHA DE INICIO	FECHA DE ENTREGA	DURACIÓN	%COMPLETADO DE LA TAREA	FASE UNO			FASE DOS			FASE TRES		
							SEMANAS 1 A 12			SEMANAS 13 A 20			SEMANA 21		
<b>1</b>	<b>Análisis e inicio del proyecto</b>														
1.1	Carta del proyecto	Carolina Arias	07/02/22	07/02/22	0	100 %									
1.1.1	Revisión de la carta del proyecto	Carolina Arias	08/02/22	08/02/22	0	100 %									
1.2	Planificación del proyecto	Carolina Arias	09/02/22	09/02/22	0	100 %									
1.6	Inicio del proyecto	Carolina Arias	10/02/22	10/02/22	0	100 %									
<b>2</b>	<b>Análisis e inicio del proyecto</b>														
2.1	Diseño del formato de entrevista	Carolina Arias	10/02/22	18/02/22	4	100 %									
2.2	Diseño del formato de Descriptores y Perfiles de puesto	Carolina Arias	10/02/22	18/02/22	3	100 %									
	Programación de entrevistas	Carolina Arias	21/02/22	25/02/22	5	100 %									
2.3	Entrevistas a jefaturas y/o gerencias	Carolina Arias	01/03/22	16/05/22	46	100 %									
	Traslado de información al formato diseñado	Carolina Arias	17/05/22	27/05/22	11	100 %									
	Revisión de cada descriptor y perfil terminado por parte de RRHH y Jefe de área	Carolina Arias	30/05/22	30/06/22	30	100 %									
2.4	Validación de los descriptores y perfiles de puesto.	Carolina Arias	04/07/22	08/07/22	30	100 %									

**10. Evaluación del proyecto.** El propósito es una combinación de aprendizaje, orientación y control basada en una apreciación de lo que ha logrado el proyecto. Realizar el análisis crítico de los resultados obtenidos con el fin de introducir los correctivos necesarios. Se basa en la revisión de la información existente, discusiones con todas las partes interesadas y estudios de impacto.

## 11. Referencias

- Abdon, M.A. y Arato, F. V. (2015). *Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para Expreso Alex S.R.L.* [Tesis para grado de licenciatura, Instituto Universitario Aeronáutico]. Repositorio institucional del Instituto Universitario Aeronáutico <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/588/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20ABDON%20-%20ARATO.pdf>
- Alcala Maira, G. D. (2013). *Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano.* [Tesis para grado de licenciatura, Universidad EAN]. Repositorio institucional de la Universidad EAN [https://universidad.estafeta.com/cr/docs/00CR01/19Tecnicas\\_para\\_la\\_elaboracion\\_de\\_perfiles\\_de\\_puestos\\_de\\_trabajo.pdf](https://universidad.estafeta.com/cr/docs/00CR01/19Tecnicas_para_la_elaboracion_de_perfiles_de_puestos_de_trabajo.pdf)
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias.* Primera Edición. Granica. [https://www.bivica.org/files/talento-humano\\_a.pdf](https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf)
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias.* Primera Edición. Granica. [https://www.academia.edu/40492931/LIBRO\\_Martha\\_Alles\\_Seleccion\\_por\\_Competicencias](https://www.academia.edu/40492931/LIBRO_Martha_Alles_Seleccion_por_Competicencias)
- Asociación de Académicas de la Lengua Española. (2014) *Diccionario de la Lengua Española. Definición de talento.* <https://dle.rae.es/talento?m=form>
- Asociación de Académicas de la Lengua Española. (2014) *Diccionario de la Lengua Española. Definición de aptitud.*

- Carrasco, J. C. (2009). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local. Vol. 2, 1- 50*. <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Castellanos, M. D. (2012). *Administración de personal*. Primera edición. Red tercer milenio. <https://es.slideshare.net/hijita13/administracion-de-personallibro>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Octava edición. McGraw-Hill Interamericana.  
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.  
<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. McGraw-Hill Interamericana.  
[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recurso\\_s\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recurso_s_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Colmenares, A. M. (2011). *Investigación-acción participativa: metodología integradora del conocimiento y la acción. Vol. 3, 102-115*.  
[file:///C:/Users/caro\\_/Downloads/Dialnet-InvestigacionaccionParticipativa-4054232%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/caro_/Downloads/Dialnet-InvestigacionaccionParticipativa-4054232%20(1).pdf)

- Enguídanos, M. I. (2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones*. [Trabajo de maestría, Universidad Pontificia de Comillas]. Repositorio institucional de la Universidad Pontificia de Comillas  
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Ferrín-Schettini, H. M. (2019). *Análisis del modelo de diseño de puesto empresarial*. Vol. 4 (12). <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.60>.  
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/60/74>
- Guevara, C. F. (2018). *Análisis de puestos de trabajo*. *Análisis de Puestos de Trabajo*, 8.
- Harmaz, Y. (2019). *Análisis y descripción del puesto de trabajo y evaluación del desempeño en el departamento de servicio de información a la ciudadanía (SIC) del ayuntamiento de cocentaina*. [Trabajo de licenciatura, Universidad Politécnica de Valencia]. Repositorio institucional de la Universidad Politécnica de Valencia <https://1library.co/document/yjk667kq-analisis-descripcion-evaluacion-departamento-informacion-ciudadania-ayuntamiento-cocentaina.html>
- Hernández, A. D. (2010). *Modelo de Descriptor de Puestos por Competencias Laborales para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas*. [Trabajo de licenciatura, Universidad de San Carlos]. Repositorio institucional de la Universidad de San Carlos.  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3592.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3592.pdf)

- Hinestroza, M. P. (2010). *Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización*. Vol. 20, núm. 36. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819028007.pdf>
- Isaac Ruiz, A. R. (2017). *Gestión del Talento Humano en la Selección del Personal Administrativo*. Primera Edición. Cámara Ecuatoriana del Libro. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/136/1/libro%20listo.pdf>
- Jaramillo, N. J. (2014). *Diseño y Análisis de Puestos de Trabajo*. Primera edición. Universidad del norte. <https://books.google.com.ec/books?id=Gr6QCgAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Laura Díaz Bravo, U. T. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Vol. 2. Páginas 162-167. <https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-articulo-la-entrevista-recurso-flexible-dinamico-S2007505713727066>
- López Gumucio, J. R. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Vol. 26. pp. 129-152. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Cejas, G. V. (2017). *Administración de recursos humanos: La arquitectura estratégica de las organizaciones*. [Trabajo de licenciatura, Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE]. Repositorio institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%c3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%c3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>

Molina, S. G. (2017). *Análisis de Puestos de Trabajo y Selección del Personal*.

[Trabajo de licenciatura, Universidad Miguel Hernández de Elche]. Repositorio institucional de la Universidad Miguel Hernández de Elche.

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo primera edición.

Pearson Educación.

<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf>

Naranjo, J. L. (2014). *Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo*. Barranquilla,

Colombia: Editorial Universidad del Norte.

Otero, S. L. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. McGraw Hill

Education. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196252.pdf>

Ríos, M. F. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. [Trabajo de

licenciatura, Universidad Autónoma de Madrid]. Repositorio institucional de la Universidad Autónoma de Madrid.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Analisis-y-descripcion-puestos-de-trabajo.pdf>

Robles Alvarez M. S. (2013). *Diseño de un manual de descripción de puestos y funciones para mejorar la gestión administrativa en la empresa Liberlac Cia.* [Trabajo de licenciatura, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio institucional de la *Universidad técnica de Cotopaxi*.  
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1565/1/T-UTC-1403.pdf>

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. McGraw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Solarte, M. G. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana Pensamiento y Gestión*. núm. 27. 162-200.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>

Soto, F. V. (2016). *Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa agunsa chile, sucursal san vicente, Talcahuano*. [Trabajo de licenciatura, Universidad del Bío-Bío]. Repositorio institucional de la Universidad del Bío-Bío.  
[http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2233/3/Henriquez\\_Viveros\\_Fabiola.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2233/3/Henriquez_Viveros_Fabiola.pdf)

Tamayo y Tamayo, M. (2005) *El proceso de la investigación científica*. Cuarta edición. Limusa noriega editores.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/EI\\_proceso\\_\\_de\\_la\\_investigaci\\_n\\_cient\\_fica\\_Mario\\_Tamayo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/EI_proceso__de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf)

Varela, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. México: Pearson Educación.

[https://www.academia.edu/40237884/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_Quinta\\_edici%C3%B3n\\_Enfoque\\_latinoamericano\\_Enfoque\\_latinoamericano](https://www.academia.edu/40237884/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_Quinta_edici%C3%B3n_Enfoque_latinoamericano_Enfoque_latinoamericano)