



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias Psicológicas

Departamento de Estudios de Postgrado

Maestría en Gestión Humana y Organizacional

**MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTO DE LOS COLABORADORES DE
OFICINAS CENTRALES DE RETRILLAS DEL PACÍFICO, S.A.**

Celeste Abigail Contreras Alvarez

Guatemala de la Asunción, noviembre del año 2024

Índice	
Índice	2
Introducción	5
Capítulo 1	7
Generalidades	7
1.1 Línea de investigación	7
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Justificación	9
1.4 Alcance de la investigación	10
1.5 Objetivos de investigación	11
1.6 Elementos de estudio	12
Capítulo 2	13
Fundamentación teórica	13
Capítulo 3	31
Marco metodológico	31
3.1 Diseño de la investigación	31
3.2. Sujetos	31
3.3. Instrumentos	32
3.4. Procedimiento de investigación	32
3.5. Diseño y metodología del análisis de la información recabada	33
Capítulo 4	34
Resultados del trabajo de campo	34
4.1 Resultados por entrevista	38
4.2. Discusión de resultados	41
Capítulo 5	46

	3
5.1. Conclusiones	46
5.2. Recomendaciones	46
Referencias	47
Anexos	55
Anexo I	55
Tabla de objetivos e inductores	55
Anexo II	56
Entrevista no estructurada para diseñar el Manual de descriptores de puesto de los colaboradores de oficinas centrales de Retrillas del Pacífico, S.A.	56
Anexo III	57
Encuesta	57
Anexo IV	59
Formato de Descriptor de puesto	60
Anexo V	62
Consentimiento informado	62
Anexo VI	63
Manual de Descriptores de Puesto de Retrillas del Pacífico, S.A.	63
Apéndices	100
Proyecto	100
1. Análisis de los participantes	100
2. Análisis de problemas	101
3. Análisis contextual y diagnóstico	102
4. Análisis de objetivos, objetivos de la intervención	103
5. Análisis de opciones	103
6. Marco conceptual	104

7. Matriz del proyecto (marco lógico)	110
8. Presupuesto	111
9. Cronograma	111
10. Evaluación del proyecto	111
11. Referencias	113

Introducción

Un manual de descriptores de puesto corresponde a un consolidado de descripciones de cada una de las posiciones que conforman una organización. Estos tienen una correlación definida entre las actividades, responsabilidades y obligaciones que el colaborador debe cumplir. Así mismo, dichas características son las que diferencian a uno de otro puesto según Chiavenato (2007).

En la actualidad, en las oficinas centrales de Retrillas del Pacífico, S.A., no existe un manual de descriptores de puesto. Derivado de ello, cuando un colaborador se ausenta por alguna circunstancia, quien cubre sus atribuciones no tiene claro cuáles son las actividades con las que debe continuar o iniciar, esta puede ser una tarea desafiante.

Este estudio beneficiará a la empresa Retrillas del Pacífico, S.A., desde distintos ángulos. A cada uno de los colaboradores de oficinas centrales, que al tener a su disposición un manual de descriptores de puestos para el desempeño de sus actividades laborales, serán claras las tareas a realizar y podrán desarrollarse adecuadamente. Beneficiará también a los compañeros de trabajo de cada colaborador, porque ante la ausencia de un compañero, tendrán acceso a una guía que les indicará detalladamente cuáles son las actividades con las que se debe continuar o iniciar.

Este estudio se sustenta en la teoría de Chiavenato (2007), quien argumenta que es crucial contar con actividades y funciones bien definidas. Contar con un manual entonces, funciona como guía para proceder de forma adecuada en la ejecución de

las responsabilidades del puesto. Ejecutar los manuales de descriptores de puestos será útil para fortalecer las habilidades de los colaboradores.

La metodología utilizada para desarrollar la investigación fue el enfoque de investigación mixto y el diseño es de investigación-acción. El estudio permitió diseñar los descriptores de puesto de los colaboradores de oficinas centrales de Retrillas del Pacífico, puesto que se identificó que el 64% de los puestos no contaba con un descriptor y se procedió a diseñar 11 descriptores para las siguientes 7 áreas de la organización: gerencia de comercialización, departamento de tráfico, control de calidad, sostenibilidad, departamento de cómputo, recepción y auditoría interna. Adicionalmente, el 100% de la población indicó que sería beneficioso para la organización contar con un manual de descriptores de puesto.

Capítulo 1

Generalidades

1.1 Línea de investigación

Según la guía para realizar los trabajos de graduación y líneas de investigación del Departamento de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, este trabajo se clasifica en el área de investigación de psicología del trabajo y en la línea de organización.

1.2 Planteamiento del problema

El presente trabajo servirá de base para elaborar un manual de descriptores de puesto para los colaboradores de oficinas centrales de Retrillas del Pacífico, S.A., durante el primer semestre del año 2022. Según Chiavenato (2007), los descriptores de puesto tienen una correlación definida entre las actividades, responsabilidades y obligaciones que el colaborador debe cumplir. Así mismo, dichas características son las que diferencian a uno de otro puesto.

En la actualidad, en las oficinas centrales de Retrillas del Pacífico, S.A., no existe un manual de descriptores de puesto. Derivado de ello, cuando un colaborador se ausenta por alguna circunstancia, quien cubre sus atribuciones no tiene claro cuáles son las actividades con las que debe continuar o iniciar. Para Tatamuez-Tarapues, Domínguez y Matabanchoy-Tulcán (2019), el ausentismo laboral se refiere a la práctica voluntaria o involuntaria de ausentarse por uno o más días del puesto de trabajo, sea esta situación por razones justificadas o no.

Para la situación puntual de la empresa Retrillas del Pacífico, S.A., cuando uno de los colaboradores se ausenta por una u otra razón, los colaboradores de su área

tratan de cubrir sus responsabilidades. Sin embargo, ante la ausencia de un manual de descriptores de puesto, esta puede ser una tarea desafiante, ya que como menciona Chiavenato (2007), es crucial tener las actividades y funciones definidas. En un escenario oportuno, el colaborador ausente tiene la posibilidad de girar instrucciones por algún medio de comunicación, pero en otras ocasiones, la persona a cargo de cubrir sus actividades debe intuir cómo desempeñarlas o recibir indicaciones superficiales de otros compañeros.

Los errores que se generan a partir de no tener instrucciones claras pueden tener consecuencias negativas para la empresa. Como bien lo menciona Tatamuez-Tarapues et al. (2019), el ausentismo representa retos para cualquier área laboral porque conlleva una disminución en la productividad de los colaboradores y por ende en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Como consecuencia de ello, el no cumplir con los procedimientos específicos a nivel empresarial también puede elevar los costos y disminuir las ganancias.

En definitiva, en la exportación de café los tiempos son cruciales. La falta del manual de puestos a nivel general y sobre todo en el departamento de Tráfico, puede ser aún más crítico. Este departamento es el encargado de la logística para la movilización de la mercadería. Su función de planear, preparar, embalaje, coordinar transporte y realizar la documentación legal, ampara al producto desde su origen hasta su destino (Comercio Exterior, 2020).

Ante la ausencia del manual de descriptor de puestos se hace evidente la necesidad de crearlo e implementarlo. Esto, con la finalidad de que durante el ausentismo de un colaborador exista un documento que pueda ser consultado en

cualquier momento. Asimismo, que funcione como guía para proceder de forma adecuada en la ejecución de las responsabilidades del puesto, como lo menciona Chiavenato (2007).

La resolución de la situación antes mencionada se puede comprender mejor desde la perspectiva de la administración de los recursos humanos. Según la teoría de diseño de puestos de Chiavenato (2007), nos indica que los puestos están constituidos por todas las tareas, funciones y obligaciones con las que cumple una persona. Esto es importante, ya que cada persona ocupa un lugar definido en el organigrama de la empresa.

Ejecutar los manuales de descriptores de puestos será útil para fortalecer las habilidades de los colaboradores. Con ello lograrán desarrollar las funciones de cada puesto de manera adecuada (Chiavenato, 2007). Por lo expuesto anteriormente, surge la pregunta de investigación: ¿Cómo son los descriptores de puesto de los colaboradores de oficinas centrales de Retrillas del Pacífico, S.A.?

1.3 Justificación

Este estudio beneficiará a la empresa Retrillas del Pacífico, S.A., desde distintos ángulos. A cada uno de los colaboradores de oficinas centrales, que al tener a su disposición un manual de descriptores de puestos para el desempeño de sus actividades laborales, serán claras las tareas a realizar y podrán desarrollarse adecuadamente (Chiavenato, 2007). Beneficiará también a los compañeros de trabajo de cada colaborador, porque ante la ausencia de un compañero, tendrán acceso a una guía que les indicará detalladamente cuáles son las actividades con las que se debe continuar o iniciar. Esto contribuirá a evitar que quien cubre las actividades del

colaborador ausente, cometa errores o se tenga margen para interpretaciones inadecuadas de instrucciones superficiales.

Contar con un descriptor de puesto reducirá los tiempos de las curvas de aprendizaje individual que según Cardona-Arbeláez, Del Río-Cortina, Romero-Severiche y Lora-Guzmán (2019), son definidas como el lapso en que las personas adquieren el aprendizaje que les transfieren los otros y de ello se deriva su rendimiento. Por consiguiente, se reducirá el costo de correcciones en los procesos de logística y exportación, cruciales para la empresa.

1.4 Alcance de la investigación

De acuerdo con la explicación de Guevara, Verdesoto y Castro (2020), este estudio es de alcance descriptivo. Una investigación descriptiva enfatiza en ciertas cualidades de la población en estudio y según los autores, la investigación científica se basa en la comprensión de la naturaleza actual y las características de sus fenómenos. Por consiguiente, al llevar a cabo este estudio se busca indagar cómo se desarrolla cada una de las actividades que realizan los colaboradores de Retrillas del Pacífico para desempeñarse en sus puestos laborales.

La información que se obtendrá de cada uno de los colaboradores será ordenada de manera precisa y sistemática (Carrasco 2009). Se tomarán en cuenta las características que pueden ser observadas y verificadas por el investigador. Cada una de las mismas, será organizada y analizada para crear un manual descriptivo de puestos, que será implementado en la empresa al culminar el estudio.

Otra de las características del estudio es que su diseño será de investigación-acción. Este método proporciona mucha riqueza en cuanto a la amplitud de

conocimiento que se puede obtener a través de él. El método es detallista, aspecto que será fundamental para el presente estudio. Como lo mencionan Guevara et al. (2020), para finalmente ofrecer una alternativa de cambio o transformación, es crucial considerar los diferentes puntos de vista que surgen a partir de la situación.

Con ello se logrará elaborar un diagnóstico y posibles propuestas que involucren a todos los participantes. Esto contribuirá a profundizar en la problemática y promover la participación de todos en la solución de la misma. Involucrar a todos los sectores logrará que se proponga un manual que sea acorde a los puestos y que pueda ser utilizado en las tareas diarias de los mismos, ya que son los colaboradores quienes lo utilizarán de manera oportuna (Guevara et al., 2020).

1.5 Objetivos de investigación

General

Diseñar los descriptores de puesto de los colaboradores de oficinas centrales de Retrillas del Pacífico, S.A.

Específicos

- Describir las funciones inherentes al puesto, desde las perspectivas de los gerentes y colaboradores.
- Diseñar el manual de descriptores de puesto.
- Validar el manual de descriptores de puesto.
- Implementar el manual de descriptores de puesto.
- Recopilar información acerca del conocimiento de las actividades, funciones y responsabilidades que debe cumplir el trabajador en la empresa.

1.6 Elementos de estudio

De acuerdo con Chiavenato (2007), el descriptor de puesto es un respaldo por escrito que permite conocer los aspectos fundamentales de un puesto. Como se ha explicado en los apartados anteriores contiene las responsabilidades y obligaciones que se adquieren con el mismo. Es por ello que, para crear los descriptores de puesto, se utilizará la observación directa, entrevista no estructurada diseñada por la autora y una encuesta de la autora Robles Alvarez (2013).

Capítulo 2

Fundamentación teórica

De acuerdo con la revisión de antecedentes se encontró que, en la actualidad, empresas de diferentes tamaños no cuentan con un descriptor de puesto. Sin embargo, es importante resaltar la importancia de implementarlos. Como lo menciona Carrasco (2009), los descriptores de puesto son un documento de respaldo que recopila la información analizada sobre cada puesto y la organiza de tal forma, que permite tener noción de las actividades y responsabilidades inherentes al mismo.

Harmaz (2019), fundamenta que el análisis y la descripción de puestos apoyan desde distintos puntos de vista a la organización. Uno de estos es permitir a los encargados de la gestión humana conocer el flujo de trabajo de cada uno de los puestos. Este factor trae consigo múltiples beneficios adicionales, tales como brindar una retroalimentación oportuna a los colaboradores sobre su trabajo y elaborar una distribución balanceada de las labores, entre otros. Por su lado, Ramos Quintana (2018), comenta que, para poder implementar un manual de descripción de puestos, es necesario indagar sobre todas las particularidades y requisitos de este. Esto permitirá promover de manera más oportuna la ejecución de las tareas.

El estudio de Vivanco Vergara (2017), enfatiza acerca de los manuales de procedimientos, como una herramienta para el control interno en las organizaciones. Según la autora, los mismos sirven como un instrumento para llevar el control interno de manera adecuada. Como consecuencia de esto, las empresas pueden cumplir sus objetivos efectivamente.

Por su lado, Posadas Ceballos (2015), comenta que, a través de su puesto laboral, los colaboradores contribuyen al logro de objetivos de la organización. Cada puesto es importante porque de acuerdo con las funciones, tareas y obligaciones que cumple, asume un papel en el desarrollo de la empresa en general. Para alcanzar el máximo potencial de los recursos de la empresa, es necesario que cada puesto sea especializado en su objetivo y que también conozca su interacción con los otros puestos ascendentes o descendentes.

La interacción entre los diferentes niveles de la organización es crucial para el funcionamiento de la empresa. El punto en el que se encuentre cada puesto en el organigrama ayudará a definir sus atribuciones. Esto permitirá que se tenga conocimiento de los centros de autoridad y la manera de llevar a cabo sus comunicaciones para que sean puestos que se desenvuelvan de manera oportuna y precisa, tal como lo menciona Münch (2010).

Para diseñar un manual de descripciones de puestos, pueden usarse varios métodos para recabar información específica de cada uno. Como lo menciona el estudio de Rams Caballero (2017), entre estos métodos está la observación, que se refiere a estar presente mientras el colaborador realiza sus actividades y tomar notas, para luego realizar un análisis. Asimismo, este método permite consultar al colaborador cualquier duda que surja en el momento o posterior. Este método también fue utilizado por Morales Palma (2017), quien adicionalmente usó el método de cuestionario para obtener información objetiva.

Martínez López (2005), concluye que la descripción de puesto influye hasta en la motivación y desempeño de los colaboradores. Al ser esta una fuente básica de la

información del puesto permite que estos puedan ser eficientes y que estén satisfechos con su trabajo. Adicionalmente, si el área de gestión humana tiene correctamente delimitadas las funciones de cada puesto, también realizará de mejor manera sus procesos desde la selección hasta la capacitación del personal.

Por su lado, Ayala Alonso (2016), confirma que la descripción de puestos debe ser un contenido detallado. Dicho contenido debe ser acorde a la organización; es decir, información basada en las necesidades de la misma. Esta descripción será de utilidad porque será considerada como fundamento del puesto, independientemente de quien lo ejecute.

Administración de recursos humanos

La administración de los recursos humanos (ARH) es como bien lo menciona Chiavenato (2007), un área interdisciplinaria. En este ámbito se suelen tratar una amplitud enorme de campos de conocimiento. Esta diversidad de aspectos se refiere a situaciones internas, externas y ambientales, ya que todas interactúan y afectan la realidad y funcionamiento de la organización.

Para llevar a cabo adecuadamente esta gestión, deben considerarse dentro de ella, múltiples labores fundamentales. Ledesma y Fernández (2015), argumentan que la gestión de recursos humanos es un sistema que abarca funciones que tienen como fin aprovechar al máximo la contribución de los colaboradores en el logro de los objetivos organizacionales. Como bien lo mencionan los autores, el recurso humano es elemental en la operatividad de las empresas.

Según el aporte de Ledesma y Fernández (2015), considerar al recurso humano como un ente de beneficio para la empresa, implica que exista un genuino interés en

invertir en el personal. Así mismo, el término de gestión humana algunas veces quiere adoptarse únicamente de manera superficial, lo que es imposible. Trascender en la gestión humana lleva intrínseco darle la importancia oportuna a la gerencia y también a la fuerza laboral de los demás empleados. Para que los colaboradores sumen a la organización y realmente se quieran tomar como una fuente de poder, debe invertirse en su capacitación y apostar por su habilidad de llevar a la empresa a liderar en su rubro.

El área de recursos o gestión humana debe ser tomada en cuenta como un área estratégica. Ramírez, Villalobos y Herrera (2018), comentan en su estudio que el desarrollo de la gente simboliza para las organizaciones un incremento importante en su valor económico. Esto confirma que invertir en el conocimiento de los colaboradores trae grandes beneficios para la organización.

Todos los autores mencionados anteriormente, coinciden en que son múltiples los aspectos en los que la gestión humana incide de manera positiva en la organización. Por ello es necesario conocer las funciones en las que se involucra y sacar el máximo beneficio de las mismas. Esto implica adaptarse a los cambios que suceden en el entorno de la empresa. Ellos determinan las transformaciones que deben ser realizadas desde dentro.

Cada una de las funciones de la ARH es importante para el desenvolvimiento de la organización. De acuerdo con Chiavenato (2007), la dinámica de los negocios es generalmente impactada por el constante cambio de los mercados, innovación tecnológica, globalización y la competitividad entre organizaciones. Estos cambios rápidos hacen que sea necesario que la eficacia de las organizaciones se haga

presente. Se debe contar con recursos de conocimiento, habilidades y competencias, que les permitan adaptarse a estos cambios para ser rentables y productivos.

En esta misma línea, es trascendente estar abiertos a una continua retroalimentación y cambio en las prácticas desde la ARH. Con ello se contribuye a darle protagonismo a la misma para ser parte elemental de la organización, que influye en convertirla en competitiva, rápida y proactiva ante estos cambios globales. Estas prácticas y su transformación serán patrocinadores de nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores (Chiavenato, 2007).

Procesos de gestión humana

Es evidente, como mencionan Montoya Agudelo, Boyero Saavedra y Guzmán Monsalve (2016), que la gestión humana debe ser un apoyo para la organización. Esta debe desarrollar los procesos como la atracción, selección, formación, bienestar, compensaciones del personal y capacidades estratégicas trascendentales, para el impulso organizacional. A través de estos procesos la gestión humana obtiene personal que suma su experiencia y conocimiento para lograr los objetivos empresariales. Al mismo tiempo que ayuda a otros a lograr sus objetivos, la gestión humana también añadirá valor a sus procesos.

Organización y planificación

García Solarte (2009), define este como un macroproceso que organiza y prepara su departamento para contribuir a mejorar la empresa por medio del desempeño eficaz de los colaboradores. Esto conlleva tener claro qué es lo que se planea que cada uno de ellos pueda aportar a la institución. Adicionalmente esta área

se dedica a crear y gestionar bajo qué normas y políticas actuarán los colaboradores en sus tareas.

Este proceso permite identificar cuántas personas son necesarias para llevar a cabo cada función y el perfil con el que deben cumplir. También debe considerarse cuál será el nivel de responsabilidad que se le asignará a cada nivel organizacional. En esta fase de la administración se considerará cada uno de los factores que puedan impactar en las actividades de la empresa. Por consiguiente, considera objetivos, planes de acción y capacitación, entre otros (García Solarte, 2009).

Administración del personal

Armijos, Bermúdez Burgos y Mora Sánchez (2019), en su artículo sobre gestión de administración de recursos humanos, detallan un análisis en las coincidencias de las posturas de varios autores sobre este tema. En este análisis concluyen que la administración del personal ha tenido diferentes transformaciones en la manera de verla a través de los años. Inicialmente se veía al colaborador como un factor de producción de manera exclusiva, incluso por debajo del nivel de prioridad que se otorgaba a las máquinas. Posteriormente este enfoque cambió, fue posible verlo como un recurso vivo, que puede aportar conocimiento y habilidades a la organización. Como consecuencia de esto, en los años siguientes se ha transitado desde la administración de personal hasta la gestión de talento humano.

Lo anterior significa que ahora los colaboradores de una organización son vistos como entes dotados de conocimientos y habilidades, que transforman sus conocimientos previos y los incrementan. A su vez, contribuyen a generar riquezas para la empresa. Al tener esta visión, se percibe también la necesidad de invertir en

este talento humano, para que el mismo pueda maximizar sus capacidades y junto con ellas, los demás recursos en pro de la organización. El recurso humano es la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener (Armijos, Bermúdez Burgos y Mora Sánchez, 2019).

Reclutamiento y selección

Una buena administración del talento humano inicia con la atracción, reclutamiento y selección del personal. Esta fase de la administración del recurso humano se especializa en insertar más personal a la organización. Realizar un proceso de orientación y clasificación de las potencialidades de cada persona, permitirá que se asigne las tareas más concernientes; según menciona Martínez Reinoso y Vargas Fernández (2019), para que estas habilidades contribuyan a cumplir los objetivos de la empresa.

Desde este enfoque, dicho proceso debe llevarse a cabo en consistencia con la estrategia de la organización. Su fin es encontrar a la persona que tenga las capacidades requeridas para cada posición en el presente y con visión al futuro. Al tomar ese factor en cuenta, se garantiza que el colaborador se desarrollará así mismo, una vez esté en la posición y también desarrollará la entidad para la que labore (Martínez et al., 2019).

Con base al proceso de proveer a la empresa con los recursos humanos necesarios y todo el análisis de cada uno que se realiza en esta fase, también viene la planificación de las capacitaciones que se darán en posterior. Al considerar esto, es necesario visualizar a esta fase de la administración como una inversión y a la vez, un medio para retornarla en cada contratación que se realiza (Martínez et al., 2019).

Contar con el personal adecuado puede ser en sí mismo, una herramienta de crecimiento en todos los ámbitos para la organización.

Formación

Tanto los colaboradores que ya trabajan en una organización, como los que se integran, son candidatos para capacitar. Montoya Agudelo, Boyero Saavedra y Guzmán Monsalve (2016), argumentan que la orientación y formación influyen de manera positiva, para que los colaboradores se sientan motivados a realizar de manera adecuada sus responsabilidades. Las capacidades que los colaboradores adquieren y fortalecen con la capacitación, son de beneficio inmediato para la empresa, ya que son habilidades necesarias para desarrollar su trabajo actual.

Así mismo como mencionan Montoya Agudelo et al. (2016), es necesario que la organización realice un análisis previo de cuáles son las áreas que necesitan ser reforzadas. Esto con el fin de poder ofrecer a los colaboradores una gama de temas que beneficiarán a la empresa y que no significarán un gasto, sino una inversión. La formación que se propone debe ser oportuna, coherente con la situación actual y para prever situaciones futuras de utilidad.

Evaluación de desempeño

Cada una de las fases en las que se incurre para llegar a tener el personal apto para cada uno de los puestos de la organización, es importante. Fase a fase se contribuye al resultado final de llevar a cabo un puesto de la manera más adecuada. Como menciona Alveiro Montoya (2009), las evaluaciones de desempeño son técnicas que contribuyen a la mejora continua de las prácticas laborales. Con base a los

resultados que se obtienen de ellas, se crean planes de acción sobre las necesidades que puedan hacerse evidentes en la organización.

De acuerdo con Alveiro Montoya (2009), es importante utilizar la evaluación de desempeño como una herramienta que convierte a la organización en una más competitiva. A través de la retroalimentación generada por la evaluación, los colaboradores tendrán claras sus funciones y la misión de la empresa. Este procedimiento que se da entre líder y colaborador es un proceso dinámico que promueve la construcción de aprendizajes significativos mutuos y el desarrollo de las habilidades para mejorar procesos y lograr la competitividad antes mencionada.

Definitivamente, esta herramienta contribuye a que los colaboradores se hagan responsables de los resultados de su desempeño. Sirve tanto para identificar fortalezas como debilidades y crear planes de acción para mejorar. Con los resultados de la misma, también se puede llegar a determinar qué colaboradores están listos para asumir mayores responsabilidades en puestos de mayor jerarquía (Alveiro Montoya, 2009).

Promoción

En secuencia del tema anterior, la carrera que pueden desarrollar los colaboradores en una empresa es de suma importancia. Este es un factor que un aspirante a ser contratado tomará en cuenta para aceptar el trabajo. Es por ello que, desde el reclutamiento, selección, formación, análisis de desempeño y retención del talento humano, debe considerarse la línea de sucesión que tiene cada área de la organización. Grueso Hinestroza (2010), enfatiza que el proceso de promoción del

personal involucra darle la oportunidad a un colaborador para obtener un puesto mejor remunerado, con más responsabilidad y mayor jerarquía dentro del organigrama.

Para ejecutar un plan de sucesión este puede ser planeado de manera formal o informal, indica Grueso Hinestroza (2010). En el primer caso, se identifican por ser procesos planeados de acuerdo con la trayectoria profesional por parte de la organización. En el segundo, no se emplean parámetros establecidos con anterioridad, cada caso de sucesión se analiza de manera esporádica.

Algunas consideraciones que se toman en cuenta para que un colaborador sea adecuado para una sucesión, son el desempeño, su antigüedad en la empresa, su experiencia y sus conocimientos, parámetros que formalmente son medidos de manera objetiva. Cuando se considera únicamente el tiempo de vinculación de un colaborador con la empresa para ser candidato a la sucesión, implica algunos riesgos, ya que no necesariamente la persona con más años de vinculación es la más capaz. Sin embargo, si es una persona capaz, trae múltiples beneficios como la estabilidad de la organización (Grueso Hinestroza, 2010).

Mecanismos de retribución

La retribución es un factor de importancia superior en la administración de los recursos humanos. Esta es la forma en la que la empresa le devuelve al colaborador el pago por su esfuerzo, dedicación, conocimientos y habilidades, empleadas en cumplir con los objetivos de la empresa. Según Martín Sierra (2011), para considerar una retribución justa, las empresas combinan varios factores que suman a retribuir al colaborador por su trabajo. La retribución puede ser directamente económica o en otros beneficios, por ejemplo, la flexibilidad de horario. Algunos de los factores a

considerar son: la cantidad de atribuciones que tiene el colaborador, su nivel de desempeño, el cumplimiento de objetivos, la antigüedad que tiene en la empresa y su posición en el organigrama, etc.

Como indica Martín Sierra (2011), un sistema de retribución adecuado contribuye a la retención del personal competente para las posiciones de la organización. A su vez, es necesario analizar desde varios puntos de vista y en las circunstancias propias, si el sistema de retribución que se aplica es adecuado. Es posible que, si las retribuciones sólo se basan en las atribuciones de cada puesto, pero no consideran otros factores, no sean suficiente para retener al personal más valioso para la organización. Es importante resaltar la trascendencia de retribuir a los colaboradores en otras formas, sobre todo en la tendencia actual de trabajos más flexibles en espacios y horarios a laborar.

Manual de descriptores de puesto

Crear manuales para los procesos de cada una de las labores de la organización es un proceso importante. Esto contribuirá a orientar a los colaboradores para saber cuáles son exactamente sus tareas y funciones, según menciona Carrasco (2009). La definición de esos límites hará que su función sea más eficaz. Al tener una orientación de lo que se espera de su actividad dentro de la organización, los colaboradores se sentirán confiados de cumplir con su deber.

Estos, como bien lo menciona Carrasco (2009), deben ser manuales adecuados a la clasificación y características propias de cada puesto. Esta especificación incluye varios aspectos como requisitos físicos y mentales para llevar a cabo cada actividad. Adicionalmente contribuye a tener claras las formas de aplicar la estrategia. El

conocimiento y destrezas de los colaboradores son elementales en el desarrollo de las actividades dentro de la organización.

Algunos de los términos a abordar en un manual de descriptores de puesto son el manual en sí mismo, el procedimiento y los procesos. Según Ordoñez Arias, Suarez Huertas y Velásquez Galeano (2016), dichos términos son un conjunto de factores que se integran unos a otros. El proceso es una secuencia de acciones que nos llevan a conseguir un fin. El procedimiento es el detalle de cada uno de los pasos que deben seguirse de manera ordenada para lograr dicho fin. Y el manual por su lado, es un documento que recopila los procesos y procedimientos que considera de manera integral, los factores que se verán implícitos para ejecutar una actividad. Este incluye actores, responsabilidades, funciones, recursos y reglas, entre otros, que deben ser considerados en dicha ejecución.

Competencias

Según Porras Velásquez (2014), las competencias son un concepto meramente relacionado a la psicología laboral. Estas surgen como un parámetro de medición de variables sobre el rendimiento de las personas en el ámbito laboral. La necesidad de abordarlas se da porque otros factores que se han usado siempre para medir, no se refieren en sí mismos al rendimiento en el trabajo y por lo tanto no predicen el éxito en ciertas actividades.

Las competencias como menciona el autor Porras Velásquez (2014), pueden referirse a las tareas, funciones y resultados depende del enfoque que se les da. En otros enfoques pueden referirse a las características que deben tener las personas que ejecuten estas actividades. Vale la pena realizar una integración en la que

convergen tanto las funciones a realizar, como las habilidades que debe poseer la persona que va a desempeñar el cargo, ya que estos factores sí determinan el éxito con que se lleve a cabo el puesto. Es trascendente que cuando se habla sobre competencias, se hable de habilidades que pueden ser aprendidas y mejoradas constantemente.

Puesto

Según Chiavenato (2011), puesto se refiere a un conjunto de responsabilidades que se ejecutan en una posición determinada en el organigrama de una organización. Este concepto está basado en los principios de trabajo, cargo y responsabilidad. Es necesario que cada uno de los puestos tenga actividades, responsabilidades y obligaciones que le distinguen de los demás. Un puesto en sí conlleva varias tareas a desempeñar en dicha posición, no establece a la persona que las realizará, pero quien lo ocupe debe cumplir con ciertas obligaciones.

La posición que un puesto ocupa en el organigrama determina las relaciones que tiene con los otros puestos. Define su nivel jerárquico, quiénes son sus mandos ascendentes, sus subordinados y a qué departamento corresponde. Algunos puestos como menciona Chiavenato (2011), pueden ser ocupados por una sola persona, pero otros puestos necesitan varios ocupantes (varias personas que realizan esa misma función para la organización). Este último factor, depende de la naturaleza de la empresa y el tamaño de esta.

Tareas del puesto

Como se menciona anteriormente y según Chiavenato (2011), cada puesto implica ciertas tareas. Estas deben ser desarrolladas de la manera más eficaz posible.

De la ejecución efectiva de las tareas en cada puesto, depende la funcionalidad total de la organización.

Las tareas de un puesto son establecidas de acuerdo con la interacción que tendrán con otros puestos. Planear un puesto implica que el mismo tendrá tareas y responsabilidades que no se duplican en otros puestos. Por consiguiente, al no duplicarse, se complementan para que toda la organización mantenga su proceso de producción (Chiavenato, 2011).

Modelos

Los puestos de una organización pueden estar creados con base en múltiples factores. Estos son establecidos por la finalidad que quiere cumplir la organización. Lo que tienen en común estos modelos es que dependen de la administración del recurso humano para llevarse a cabo (Chiavenato, 2011). Para ejecutar la gestión de los recursos humanos puede realizarse a través de distintos modelos que abordaremos a continuación.

Por competencias

Relevancia del tema

En una realidad con frecuentes transformaciones y con condiciones cada vez más desafiantes, se hace necesario buscar la manera más eficaz de hacer funcionar una organización. Las exigencias del entorno demandan más producción, calidad e innovación conforme se avanza. Dichos procesos demandantes involucran a las personas que deben tener rendimientos más efectivos, mantener una capacitación constante, adquirir nuevas habilidades y mejorar las existentes, esto promueve un desarrollo prácticamente permanente (Arancibia y Díaz, 2002).

Todas las demandas mencionadas son factores de procesos complejos en las organizaciones, tal como lo mencionan Arancibia y Díaz (2002). El mercado es demandante y las empresas deben buscar ser diferenciados en su rubro para ser preferidos por los clientes. Un factor importante en esta diferenciación es el capital humano y sus destrezas y es por ello que surge el modelo por competencias.

Este modelo es una combinación entre lo que se conoce y lo que se sabe hacer. Es tener el conocimiento y aplicarlo, como indican en su cotejo los autores Fernández, Vásquez, Dujarríc, Díaz y Soto (2015). Es indispensable que en un modelo por competencias se considere la integración de las características del individuo, que al sumergirlas a la organización serán potenciadas para lograr los objetivos del puesto de trabajo de forma eficiente y sobresaliente. El modelo también es en esencia visionario, tiene la expectativa de lo que las personas serán capaces de hacer al desarrollarse. Implica necesariamente la estrategia y la proactividad.

Definición de competencia

De acuerdo con Fernández et al. (2015), las competencias están relacionadas totalmente al comportamiento exitoso de una persona al desempeñarse en un puesto de trabajo. Los autores comentan que ha existido siempre una falta de consenso al querer definir la competencia, pero todas las referencias que consultaron concuerdan en que se refiere a la excelencia al desarrollar una actividad dentro de una organización. Una competencia converge los conocimientos con el llevar a la práctica, es conocer la teoría y además aplicarla de forma eficaz.

Beneficios de aplicar el modelo de competencias

Como se ha mencionado, las competencias se refieren a un desempeño de alta efectividad. En efecto, aplicar este modelo trae consigo una satisfacción alta sobre los resultados de los colaboradores. Arancibia y Díaz (2002), detallan que aplicar este modelo conlleva una apertura a los procesos de aprendizaje y formación continuos. Así mismo, implica que los planes de capacitación sean acordes a la situación presente y a la visión que se tiene de la operación en la organización. El estar en constante capacitación promueve que los colaboradores y la empresa en sí, estén mejor preparados para adaptarse a los cambios del entorno.

Arancibia y Díaz (2002), también consideran que este modelo es muy útil no solamente para la organización, sino también para los colaboradores. Desde el proceso inicial de selección del personal, la clasificación de las competencias requeridas para un puesto serán la base para que el colaborador tenga una orientación sobre lo que se espera de él. Adicionalmente, la gestión de talento humano considerará en la selección no únicamente los títulos del postulante, sino las habilidades que pueda demostrar de manera eficaz.

Aristizábal, Rivera, Bermúdez y García (2016), enfatizan en la importancia de aprender a aprender. Esta es posiblemente de las actividades más importantes que implica el modelo por competencias. Que los colaboradores estén dispuestos a obtener nuevos conocimientos y destrezas, es una aptitud valorable que permitirá su adaptabilidad al cambio y generar ideas y soluciones.

Por metas / objetivos

Según la autora López Pinedo (2017), el modelo de administración por metas u objetivos se refiere a que en la organización se establezcan sus potencialidades y con base a ello se coloquen retos, se trabaje en lograrlos y se evalúen los resultados. Este modelo trata de mejorar los rendimientos actuales de los colaboradores y colocar metas más altas para potenciar su resultado. Para lograr resultados satisfactorios es necesario que se establezca una estrategia y se cumpla con la misma.

Uno de los efectos más representativos de este modelo es que se generan resultados en todos los niveles de la organización. De acuerdo con López Pinedo (2017), tener una administración por metas tiene un efecto de cascada. Esto se refiere a que las metas se colocan en todos los niveles, desde el más alto hasta el más bajo. Y los resultados que tienen cada uno de ellos impactan en los resultados globales de la organización.

La técnica de administración por objetivos (APO), así como determina metas también establece plazos en los que estas se deben alcanzar. Ibarra Sandoval y Medina Callejas (2018), afirman que este modelo permite a un líder jerárquico establecer con su equipo las metas y plazos a alcanzar. Otros aspectos importantes para la APO son el realizar las actividades con eficacia hacia metas que sean tangibles con resultados comprobables.

Este modelo de administración permite que se evalúen los resultados y se tenga una retroalimentación oportuna. De esta manera se puede monitorear y adecuar las acciones para llegar a los objetivos efectivamente. Finalmente, los objetivos de cada

departamento y su consecución lograrán los resultados empresariales satisfactorios (Ibarra Sandoval y Medina Callejas, 2018).

APO y su relación con la descripción de puestos de trabajo

En efecto, hablar sobre la descripción de un puesto laboral involucra describir las actividades que deben desarrollarse en un puesto específico. Como lo menciona Carrasco (2009), tener una definición de sus límites y lo que se espera de cada colaborador le aportará eficacia a su desempeño. Delegar de manera oportuna y equilibrada las actividades, contribuye a que la organización pueda funcionar de manera adecuada.

Ibarra Sandoval y Medina Callejas (2018), concuerdan en que en la APO es determinante la descripción de puestos. Es importante que esta sea explícita y detallada. En cuanto mejor se describan las actividades y los objetivos de cada puesto, la organización logrará mejores resultados.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Diseño de la investigación

El enfoque de investigación es mixto y el diseño es de investigación-acción. El enfoque mixto se caracteriza por ofrecer un análisis profundo y significativo sobre el tema. Este enfoque propicia el uso de metodologías diversas que enriquecen el conocimiento de manera integral. Según Ortega (2018), este enfoque se basa en el pragmatismo, que permite ubicar formas prácticas de elaborar un estudio que utilizan y combinan métodos que se adhieran a la situación concreta en la que se estudia.

Por su lado, el diseño será investigación-acción. Este método proporciona mucha riqueza en cuanto a la amplitud de conocimiento que se puede obtener a través de él. El método es detallista, aspecto que será fundamental para el presente estudio. Como lo mencionan Guevara et al. (2020), para finalmente ofrecer una alternativa de cambio o transformación, es crucial considerar los diferentes puntos de vista que surgen a partir de la situación.

El alcance será exploratorio, que tal como lo menciona Ramos-Galarza (2020), se refiere a un alcance que busca describir las características del fenómeno estudiado. Se enfoca en comprender las condiciones actuales de la situación, a fin de conocerla mejor y describirla. Por lo anterior, se considera que este alcance se adecúa a la finalidad de esta investigación.

3.2. Sujetos

Los sujetos de estudio de esta investigación son once personas que ocupan los puestos establecidos, quienes fueron seleccionados de manera no probabilística e

intencional por el gerente financiero de Retrillas del Pacífico, S.A. Esta modalidad de selección se refiere a que se eligió a ciertas personas de la población disponible, elección que se realizó intencionalmente sobre cuáles tomar en cuenta en el estudio. Dicha selección limita el estudio únicamente a los sujetos seleccionados (Otzen y Manterola, 2017).

3.3. Instrumentos

Para llevar a cabo esta investigación se utilizará la entrevista no estructurada. Este instrumento permite recabar información de forma profunda e indaga de manera detallada en las características del fenómeno. Al aplicarla, se tiene un objetivo claro sobre lo que se busca con dicha entrevista, pero a pesar de ello, la misma es flexible para profundizar en algunos aspectos importantes. En el desarrollo de la entrevista se considera si es necesario incrementar la cantidad de preguntas (Guerrero Bejarano, 2016).

También se aplicará una encuesta para recopilar información acerca del conocimiento de las actividades, funciones y responsabilidades que debe cumplir el trabajador en la empresa. Según la autora Robles Alvarez (2013), esta encuesta busca indagar el conocimiento actual de los colaboradores sobre la empresa para la que laboran. Adicionalmente, profundiza en la percepción propia del colaborador sobre su puesto dentro de la organización.

3.4. Procedimiento de investigación

A partir de la aprobación del proyecto, se gestionará el permiso con el gerente financiero en una reunión presencial. Al momento de realizar el trabajo de campo se enviará un correo por parte del gerente mencionado. Este correo indicará el inicio del

levante de información en cada uno de los puestos. Posterior a haber sido informados se realizará una encuesta (Anexo III) y consecuentemente se llevará a cabo una entrevista no estructurada (Anexo I y II) al ocupante de cada puesto.

Cuando se cuente con la información de cada puesto, se procederá a organizar la información en un formato de manera ordenada. Se procederá con las revisiones y diseño del manual. Y por último con la presentación del manual para la organización.

3.5. Diseño y metodología del análisis de la información recabada

Al ser una investigación mixta, se llevará a cabo un análisis de la información recabada. Para Ortega (2018), este enfoque permite ubicar formas prácticas de elaborar un estudio utiliza y combina métodos que se adhieran a la situación concreta en la que se estudia. Esto se realizará a través de encuestas, análisis, codificación abierta y estadística descriptiva. Cada uno de estos métodos permite que la información pueda ser profunda y fructífera.

Capítulo 4

Resultados del trabajo de campo

Para llevar a cabo la investigación, inicialmente se desarrolló una reunión presencial con el Gerente Financiero, que permitió obtener la autorización e interés de la empresa en participar de este proceso, se procedió a firmar un consentimiento informado (Anexo V). Con la aprobación concedida, se procedió a establecer con el gerente cuáles serían los puestos que se tomarían en cuenta. Al tener los puestos, el gerente procedió a enviar un correo a las partes involucradas para hacer de su conocimiento este proceso y solicitar su cooperación para el mismo.

El gerente seleccionó en el organigrama de la empresa, los puestos en los que tenía interés para realizar la investigación. Estos puestos correspondían a siete áreas de la empresa que son: Gerencia de Comercialización, Departamento de tráfico, Control de calidad, Sostenibilidad, Gerencia de compras, Departamento de cómputo y Auditoría interna. El total de los puestos sumaban catorce, los cuales han tenido cambios a lo largo de la investigación por diferentes situaciones.

La siguiente acción fue comunicarse con cada persona que sería posteriormente entrevistada, para notificarle la forma en la que se lleva a cabo la investigación. El primer paso fue entregar a cada uno una encuesta (Anexo III) de manera física, cada uno la llenó y devolvió con sus respuestas. Los resultados se muestran en las Tablas 1, 2, 3, y 4 a continuación. Posteriormente se tuvo contacto por correo electrónico con cada uno para acordar en qué momento era mejor llevar a cabo la entrevista para no interrumpir las actividades diarias de cada puesto.

Tabla 1*Resultados encuesta sobre conocimientos de la empresa*

Pregunta	Si	%	No	%
¿Conoce usted la misión de la empresa?	5	45	6	55
¿Conoce usted las funciones a cumplir dentro de su puesto de trabajo?	11	100	0	0
¿Se siente identificado con el puesto que está desempeñando actualmente?	11	100	0	0
¿Considera acertada la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización?	11	100	0	0
¿Cree usted que es necesario ser evaluado para valorar el desempeño en su trabajo?	9	82	2	18
¿La descripción de su puesto se encuentra documentada?	4	36	7	64
¿Considera que sería beneficioso contar con un manual de puestos y funciones en la empresa?	11	100	0	0
¿Está usted dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que esto podría ocasionar?	11	100	0	0

Nota: Las preguntas 6, 7 y 10 se encuentran representadas en las tablas 2, 3 y 4, ya que las opciones de respuesta son diferentes.

Tabla 2*Resultados encuesta sobre conocimientos de la empresa*

Pregunta	Bueno	%	Muy bueno	%	Regular	%
1. ¿Cómo calificaría usted los resultados de las actividades que realiza?	5	45	6	55	0	0

Tabla 3*Resultados encuesta sobre conocimientos de la empresa*

Pregunta	Si	%	No	%	A veces	%
2. ¿Cuenta con el equipo idóneo para tu puesto?	10	91	0	0	1	9

Tabla 4*Resultados encuesta sobre conocimientos de la empresa*

Pregunta	Muy importante	%	Importante	%	Poco importante	%	Nada importante	%
8. ¿Cómo calificaría usted la implementación de un Manual de Funciones para la Institución?	6	55	5	45	0	0	0	0

Nota: En su mayoría, los participantes consideran muy importante la implementación de un manual de funciones.

En el proceso de comunicarse con cada participante, en su mayoría (82 %) estuvieron entusiastas por el proyecto y dispuestos a cooperar. Por otro lado, la minoría (18 %) indicó que, por el momento, tenían muchas actividades de cosecha y no pudieron atender la entrevista. Esta fue una de las razones por la que la cantidad de puestos cambió durante el proceso de investigación. Adicionalmente, al llevar a cabo la investigación se evidenció que uno de los puestos elegidos correspondía a una sucursal que se encuentra fuera de la ciudad (Huehuetenango). El mismo fue cambiado por uno que corresponde a la oficina central (Recepción), espacio establecido para esta investigación. Actualmente quedaron once puestos.

Finalmente se diseñó un formato de descriptor de puesto. El mismo indica los datos que son importantes para cada uno de ellos. El formato fue revisado con el gerente financiero y aprobado por él mismo para poder proceder con la solicitud de información a los participantes.

El primer contacto con el ocupante de cada puesto de trabajo se realizó vía correo electrónico para solicitar atender el proceso de investigación y agendar una cita para la entrevista. En la misma se mostró el formato (Anexo IV) y se cotejó la información en la que se detalla cada una de las actividades que desempeñan en cada puesto. Al finalizar la entrevista se procedió a llenar los campos pendientes en los formatos y se concluyó el proceso con cada participante. Se les informó que cualquier consulta sería informada en su momento.

4.1 Resultados por entrevista

Gerente de Comercialización

Al no recibir respuesta del correo electrónico que se le envió, se avanzó con los demás puestos. Posteriormente se consultó a la participante si existía un listado de atribuciones para su puesto. Se recibió por el mismo medio un listado con las atribuciones del puesto para ser analizado y enlistado en el formato establecido. Se solicitó nuevamente una cita para cotejar información y realizar algunas preguntas. Para esta última cita se mostró resistencia tanto por la vía personal como telefónica, debido a la cantidad de actividades que desempeña la participante.

Asistente de Comercialización

La participante indicó tener un listado con sus atribuciones, mismo que envió para ser analizado y enlistado en el formato establecido. La entrevista posterior fue realizada en horas de la mañana. La participante brindó suficiente información para conocer más sobre su experiencia.

Jefe de Tráfico

Este departamento es el único en la organización que cuenta con un listado de atribuciones para cada integrante, ningún puesto tiene varias plazas. Para la entrevista de cotejo, por la cantidad de trabajo que se desarrolla en la actualidad, fue después de unos días que se pudo llevar a cabo la cita. En la entrevista además de responder sobre su puesto, por ser jefe del departamento la participante también brindó su apoyo en confirmar el objetivo del puesto de sus subalternos.

Asistente de Tráfico 1

En este caso se acordó que la reunión final se llevaría a cabo con la participante cuando tuviera oportunidad, ya que por ser una temporada alta de trabajo le era más difícil atender el proceso. Al pasar algunos días se logró concretar una cita. Durante la entrevista se le mostró el formato a la participante y se consultó sobre la periodicidad de sus actividades.

Asistente de Tráfico 2

La entrevista fue realizada en horas de la mañana. Esta persona labora en la empresa desde hace un año. Sus atribuciones son de un puesto prácticamente nuevo en la organización, por lo que ha sido un reto, pero a la vez satisfactorio, indica la participante.

Auxiliar Mensajero de Tráfico

La reunión de cotejo se llevó a cabo en horas de la tarde. El entrevistado menciona que su puesto es importante para poder tener al día la información y certificados que se le brindan al cliente, posterior al zarpe de los barcos.

Recepcionista

Este fue el puesto asignado por último para cambiar el anteriormente elegido que se posiciona en una agencia en Huehuetenango. La participante envió su listado de atribuciones. Durante la entrevista la participante indicó que es importante que quien ocupe su puesto, pueda tener conocimientos amplios de Office/ Excel.

Jefe de Control de Calidad

El participante indicó que no existe un listado de sus atribuciones, por lo que se procedió a tener una entrevista previa para realizar un levantamiento de información

sobre sus actividades diarias y crearlo. Posteriormente se tuvo la reunión de cotejo con la que el participante indicó que sus atribuciones eran las mencionadas en el formato.

Directora de Sostenibilidad

La participante envió su listado de atribuciones creado por ella. Para el cotejo de la información se le envió el enlace del formato con la información a la participante. Esta pudo visualizarlo y a la vez responder las preguntas necesarias para culminar el proceso.

Auditor Interno

El participante envió un documento donde se detalla un manual de procedimientos del puesto, mismo que fue analizado y se creó un listado. Durante la entrevista se le mostró el formato al participante y se realizaron consultas para confirmar la información. En la entrevista fue evidente que la experiencia de este participante es amplia en sus procesos y conocimiento de cómo funciona la empresa.

Director de Informática

El participante envió el listado de atribuciones para el puesto a nivel corporativo (internacional) en inglés. Se procedió a traducir la información y enviarla para que confirmara si todo estaba acorde a su puesto, se recibió su confirmación. Posteriormente se realizó la entrevista por teléfono y se le envió el enlace del documento al participante, pudo visualizar el formato y se realizaron consultas pertinentes para culminar con el proceso.

4.2. Discusión de resultados

Se evidenció que los colaboradores conocen sus funciones, pero en su mayoría (64 %), no existe un registro ni documentación de las mismas. La encuesta también mostró que el 100 % de los colaboradores consideran que es importante contar con un manual de puestos y descriptores. Una de las consecuencias de no contar con este manual es que, ante la ausencia de un colaborador por cualquier motivo, los demás compañeros, no conocen cuáles son sus atribuciones y el orden de las mismas para continuarlas.

Al iniciar este estudio, se realizó un proceso de revisión de antecedentes. Dicho proceso mostró que tal como lo menciona Carrasco (2009), los descriptores de puesto son documentos de respaldo que recopilan la información analizada sobre cada puesto y la organizan de tal forma, que permiten tener noción de las actividades y responsabilidades inherentes al mismo. Las características de los descriptores antes mencionadas, confirman que dicha teoría está a favor de la aplicación del estudio. Los descriptores que se realizaron fueron analizados, planteados y se tomaron en cuenta cada uno de los aspectos del puesto.

Por otro lado, Harmaz (2019), fundamenta que el análisis y la descripción de puestos apoyan desde distintos puntos de vista a la organización. Uno de estos es permitir a los encargados de la gestión humana conocer el flujo de trabajo de cada uno de los puestos. En el caso específico de Retrillas del Pacífico, inicialmente se vieron beneficiados los jefes inmediatos de cada área. Al contar con el manual de descriptores, estos pueden visualizar la necesidad de crear más plazas en puestos

estratégicos para que se mantenga la eficiencia en el flujo de trabajo de la organización.

Para poder implementar un manual de descripción de puestos fue necesario indagar sobre todas las particularidades y requisitos del mismo. De acuerdo con Ramos Quintana (2018), este procedimiento se realizó en cada uno de los puestos de la muestra, para llevar a cabo este estudio. Definitivamente esto permitió promover de manera más oportuna la ejecución de las tareas.

Al considerar el estudio de Vivanco Vergara (2017), se evidencia que los manuales de procedimientos sirven como un instrumento para llevar el control interno de manera adecuada. Y como consecuencia de esto, las empresas pueden cumplir sus objetivos efectivamente. A través de su puesto, los colaboradores contribuyen al logro de objetivos de la organización (Posadas Ceballos, 2015). Cada puesto es un engranaje dentro de la misma. Y para alcanzar el máximo potencial de los recursos de la empresa, fue necesario que cada puesto fuera especializado en su objetivo y conociera su interacción con los otros puestos ascendentes o descendentes.

La interacción entre los diferentes niveles de la organización es crucial para el funcionamiento de la empresa. El punto en el que se encuentre cada puesto en el organigrama ayudó a definir sus atribuciones y permitió tener conocimiento de los centros de autoridad y la manera de llevar a cabo sus comunicaciones. Esto es esencial para que sean puestos que se desenvuelven de manera oportuna y precisa, tal como lo menciona Münch (2010).

Para llevar a cabo el diseño de un manual de descripciones de puestos, se utilizaron varios métodos para recabar información específica de cada uno. Como lo

menciona el estudio de Rams Caballero (2017), algunos de los métodos oportunos son la observación y el tomar notas. Ambos se refieren a estar presente mientras el colaborador realiza sus actividades y tomar notas, para luego realizar un análisis. Asimismo, este método permitió consultar al colaborador cualquier duda que surgiera en el momento o posterior. Según Morales Palma (2017) también puede utilizarse el método de cuestionario para obtener información objetiva.

Cada uno de los autores enfatizó en similares aspectos de la funcionalidad de los descriptores de puesto en una organización. Martínez López (2005), concluye que la descripción de puesto influye hasta en la motivación y desempeño de los colaboradores. Al ser esta una fuente básica de la información del puesto permite que estos puedan ser eficientes y que los colaboradores estén satisfechos con su trabajo.

La descripción de puestos debe ser un contenido detallado. Dicho contenido debe ser acorde a la organización; es decir, información basada en las necesidades de la misma. Esta descripción fue de utilidad porque fue considerada como fundamento del puesto, independientemente de quien lo ejecute (Ayala Alonso, 2016).

Dentro del marco teórico también se confirmó que, a través de su puesto laboral, los colaboradores contribuyen al alcance de objetivos. Cada puesto es importante porque de acuerdo con las funciones, tareas y obligaciones que cumple, asume un papel en el desarrollo de la empresa en general (Posadas Ceballos, 2015). Este manual contribuyó a optimizar el aprovechamiento de los recursos de la empresa. De acuerdo con lo anterior, es evidente que en la práctica es necesario contar con un manual de descriptores de puesto.

A pesar de tener varias teorías a favor, es impresionante percatarse que, en la realidad guatemalteca, muchas organizaciones no cuentan con un manual de descriptores de puesto. De hecho, en este caso específico, la organización no cuenta con un departamento de gestión humana. Esta es una necesidad que puede cubrirse en un futuro, si la organización lo desea.

Durante la investigación se mostraron múltiples limitaciones como el hecho de que no todos los participantes tenían el tiempo disponible para poder atender la entrevista, eso implicó posponer el itinerario para las mismas, en varias ocasiones. Lo anterior también implicó descartar dos puestos de la muestra. Otra limitación que también surgió fue que uno de los puestos elegidos (encargado de agencia Huehuetenango) no pertenecía a la oficina central (espacio establecido para la investigación), por lo que posteriormente se propuso al gerente financiero tomar otro puesto (recepción) como parte del proceso. Una posición más del área de control de calidad fue descartada porque era muy parecida a la que sí se tomó en cuenta. Con estas limitaciones quedaron en la muestra once posiciones.

Se considera que en futuras ocasiones la organización puede participar en investigaciones que busquen implementar un departamento de gestión humana. Que se promuevan procesos que involucren establecer instrumentos que documenten las responsabilidades y otros aspectos de funcionamiento estructural. Es importante incluir procesos como capacitación, implementación de competencias y establecer la comunicación oportuna de procesos estructurados para diferentes situaciones emergentes. Por ejemplo, en tiempos de pandemia, comunicar al personal la manera de proceder ante un contagio: ir al IGSS, obtener una suspensión, etc.

En conclusión, la organización se vería beneficiada desde distintos ángulos al crear un departamento que pueda encargarse de la gestión humana y sus procesos. De acuerdo con la información antes mencionada, surge la duda ¿Será que, en la mayoría de las organizaciones en Guatemala, cuentan con un departamento de gestión humana? ¿Están dispuestos a implementarlo las que no cuentan con uno?

Capítulo 5

5.1. Conclusiones

Este estudio permitió diseñar los descriptores de puesto de los colaboradores de oficinas centrales de Retrillas del Pacífico. Se identificó que el 64 % de los puestos no contaba con un descriptor y se diseñaron 11 descriptores para las siguientes áreas de la organización: (1) gerencia de comercialización, (2) departamento de tráfico, (3) control de calidad, (4) sostenibilidad, (5) departamento de cómputo, (6) recepción y (7) auditoría interna. Adicionalmente, el 100 % de la población indicó que sería beneficioso para la organización contar con un manual de descriptores de puesto.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda a la organización continuar con el desarrollo del manual de descriptores de puestos y tomar en cuenta las áreas que no se consideraron en este estudio para documentar en su totalidad, las posiciones de la empresa. También se recomienda que pueda considerarse la formación de un área de gestión humana que pueda ejecutar programas interdisciplinarios beneficiosos para el flujo eficiente del trabajo de la organización.

Referencias

- Arancibia, V. H. y Díaz, R. (2002). Enfoque de las competencias laborales: Historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. *Psykhe*, 11(2).
<http://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/20245>
- Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica Visión de Futuro*, 11(1), ISSN: 1669-7634. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>
- Aristizábal Montes, M., Rivera González, R., Bermúdez Bedoya, J. F., y García Castro, L. I. (2016). Aprender a Aprender en un modelo de competencias laborales. *Zona Próxima*, (25), 1-21.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-94442016000200002
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I. y Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&tlng=es.
- Ayala Alonso, B. (2016). *Análisis y descripción de puestos dentro de una organización*. [Trabajo de fin de máster, Universidad Pontificia Comillas].
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/7383/TFM000243.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

- Cardona-Arbeláez, D. A., Del Río-Cortina, J. L., Romero-Severiche, A. K. y Lora-Guzmán, H. (2019). La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación*, 10 (1), 37-51. doi: 10.19053/20278306.v10.n1.2019.10010
- Carrasco, J. C. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista electrónica CEMCI*, 1-50. <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 8va. Edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A. de C. V. https://www.academia.edu/34007846/8va_Administracion_de_recursos_humanos_El_capital_humano_pdf
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 9na. Edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A. de C. V. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-chiavenato.pdf
- Fernández, M., Vásquez, M., Dujarríc, G., Díaz, N. y Soto, H. (2015). Perfil por competencias laborales y Modelo de Selección de Personal. *Rev. Electrónica de estudiantes Esc. de psicología, Univ. de Costa Rica*. 10 (2): 19-37. ISSN: 1659-2107. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/20676/21578>

García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, (27),162-200. ISSN: 1657-6276.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612782006>

Gómez, A. (2020). Departamento de tráfico internacional. *Área académica: Comercio Exterior*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/19532/Departamento-trafico-internacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A., y Castro Molina, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (Descriptivas, experimentales, participativas y de investigación-acción). *RECIMUNDO, Revista científica mundo de la investigación y del conocimiento*.

<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>

Grueso Hinestroza, M. P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(36),79-90. ISSN: 0121-5051. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819028007>

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*. [Grado en Administración y Dirección de Empresas]. Universidad Politécnica de Valencia.
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/128255/Harmaz%20-%20AN%c3%81LISIS%20Y%20DESCRIPCI%c3%93N%20DE%20PUESTOS>

[%20DE%20TRABAJO%20Y%20EVALUACI%c3%93N%20DEL%20DESEMPE](#)
[%c3%91O%20EN%20EL%20DEPARTAMEN.pdf?sequence=2&isAllowed=y](#)

Ibarra Sandoval, F. y Medina Callejas, J. (2018). *Administración por objetivos para la empresa Medina & Asociados como componente de gestión*. [Pontificia Universidad Católica del Ecuador.]

<https://repositorio.puceso.edu.ec/handle/123456789/2470>

Ledesma, H. M., Fernández, V. H. (2015). *La gestión de los recursos humanos en las Pymes. Sus funciones estratégicas y operativas*.

<https://fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/c4/3ledesma-fernandez.pdf>

López Pinedo, M. (2017). *La administración por objetivos y su relación con la productividad de los trabajadores del banco Falabella Cercado de Lima*. [Universidad César Vallejo. Lima, Perú.]

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/3287>

Martín Sierra, C. (2011). *Gestión de recursos humano y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. [Tesis Doctoral] Universidad de Valladolid.

<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-y-Retenci%C3%B3n-del-Capital-Humano-Estrat%C3%A9gico-Celia-Mart%C3%ADn-Sierra.pdf>

Martínez López, M. (2005). *El impacto de la descripción del puesto como factor en la motivación y satisfacción laboral*. México. [Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/6939/1/1080129420.pdf>

Martínez Reinoso, O.L., y Vargas Fernández, T. (2019). Procedure for managing the process of recruitment and selection of personnel based on local development.

Cooperativismo y Desarrollo. 7(2), 225-242.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225&lng=es&tlng=en.

Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., & Guzmán Monsalve, V. T. (2016).

La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Visión de Futuro*, 20(1), 164–188.

http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=409&Itemid=88

Morales Palma, Y. (2017). *Diseño de un manual de control de procesos administrativos para mejorar el desempeño organizacional de la empresa SCANRE, S.A.* [Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de ingeniera comercial].

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1737/1/T-ULVR-1554.pdf>

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.* Pearson Educación, México. ISBN: 978-607-442-389-1.

https://www.academia.edu/42110598/M%C3%BCnch_L_2010_Administraci%C3%B3n_Gesti%C3%B3n_organizacional_enfoques_y_proceso_administrativo

Olaz Capitán, Á. J. Una aproximación conceptual a la cualificación profesional desde una perspectiva competencial. *Papers: revista de sociología*, 2011, Vol. 96, (2), 589-616, <https://raco.cat/index.php/Papers/article/view/241993>.

Ordoñez Arias, Y. A., Suarez Huertas, R. y Velásquez Galeano, T. (2016). *Manual de procesos y procedimientos*. [Especialización Gerencia de Proyectos Educativos Institucionales. Pasantía. Universidad distrital Francisco José de Caldas.]

<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/4211/MANUAL%20DE%20PROCESOS%20Y%20PROCEDIMIENTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=Y>

Ortega, A. O. (2018). *Enfoques de investigación*.

https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf

Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Pérez, J. y Gardey, A. (2017). *Definición de descripción de puestos*.
<https://definicion.de/descripcion-de-puestos/>

Porras Velásquez, N. R. (2014). El estudio del comportamiento organizacional como fundamento para la gestión humana por competencias. *Poiesis*, [S.I.], (27). ISSN 1692-0945.

<https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/view/1223>

Posadas Ceballos A. (2015). La importancia del análisis y descripción de puesto en las empresas. *Revista Conexión de Economía y Administración*, Año 1, (2).
<http://aliatuniversidades.com.mx/conexion/wp-content/uploads/2016/pdf/admin2.pdf#page=45>

Ramírez, R.I. , J.V. Villalobos y B.A. Herrera (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Revista Opción*, 34(18), 2076-2101. ISSN: 1012-1587
https://www.researchgate.net/publication/332330639_Proceso_de_talento_humano_en_la_gestion_estrategica

Ramos-Galarza, C. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAméRica*, 9(3), 1-6. doi:10.33210/ca.v9i3.336.

<http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/336/621>

Ramos Quintana, J.D. (2018). *Análisis, descripción y propuesta de promoción interna para el puesto de supervisor/a de plataforma de la empresa Contactel Teleservicios S.A.* [Trabajo de fin de máster]. Facultad de Psicología. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito-Ecuador.

<https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/7437>

Rams Caballero, A. (2017). *Análisis y descripción de puesto de trabajo Servipoli Integra.* [Trabajo de fin de grado]. Facultad de Administración y dirección de empresas. Universidad Politécnica de Valencia

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/89456/RAMS%20-An%C3%A1lisis%20y%20Descripci%C3%B3n%20del%20puesto%20de%20trabajo%20del%20Servipoli%20INTEGRA%20de%20la%20Universitat%20Polit...pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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. Ltda. de la Ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi en el periodo 2011-2013.* [Tesis

de grado]. Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador.

<http://181.112.224.103/bitstream/27000/1565/1/T-UTC-1403.pdf>

Tatamuez-Tarapues, R. A., Domínguez, A. M. y Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2019).

Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. Univ. Salud. 21(1), 100-112). DOI:

<http://dx.doi.org/10.22267/rus.192101.143>

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos cómo herramientas

de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3),

247-252. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-

[36202017000300038&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038&lng=es&tlng=es)

Anexos

Anexo I

Tabla de objetivos e inductores

Categoría	Definición	Inductor
Funciones	Es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño (Chiavenato, 2011).	¿Describame cuáles son las funciones de su puesto?
Tareas	Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera (Chiavenato, 2011).	¿Describame cuáles tareas realiza y con cuál periodicidad las realiza para cubrir sus funciones?
Cualificación	Se articula en torno a las exigencias impuestas por las tareas; los medios de producción que utiliza y las relaciones que establece con ellos; y, por último, el modo de organizar el trabajo y de desempeñar las tareas (Olaz, 2011).	¿Puede describirme qué experiencia se requiere para desempeñar sus actividades?
Puesto	Es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas (Chiavenato, 2011).	<p>¿Cómo se llama su puesto?</p> <p>¿Qué posición tiene su puesto en el organigrama?</p> <p>¿Cuál es el puesto al que le reporta?</p> <p>¿Cuál puesto le reporta a usted?</p>

Anexo II

Entrevista no estructurada para diseñar el Manual de descriptores de puesto de los colaboradores de oficinas centrales de Retrillas del Pacífico, S.A.

Objetivo

Indagar sobre las actividades y funciones que realiza cada uno de los colaboradores en su puesto laboral.

Instrucciones

Indique al entrevistado que estará realizando una serie de preguntas sobre sus atribuciones laborales para poder alimentar un informe que posteriormente será un manual de puesto.

Preguntas

1. Describa ¿cuáles son las funciones de su puesto?
2. Describa ¿cuáles tareas realiza y con cuál periodicidad las realiza para cubrir sus funciones?
3. ¿Puede describir qué experiencia se requiere para desempeñar sus actividades?
4. ¿Cómo se llama su puesto?
5. ¿Qué posición tiene su puesto en el organigrama?
6. ¿Qué puesto le reporta a usted?

Agradecimiento

Agradezca al entrevistado por su tiempo y cooperación al responder esta entrevista.

Anexo III**Encuesta**

adaptada de: <http://181.112.224.103/bitstream/27000/1565/1/T-UTC-1403.pdf>

Objetivo: Recopilar información acerca del conocimiento de las actividades, funciones y responsabilidades que debe cumplir el trabajador en la empresa.

Indicaciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas. Marque con una X en el paréntesis correspondiente.

1. ¿Conoce usted la misión de la Empresa?

Si () No ()

2. ¿Conoce usted las funciones a cumplir dentro de su puesto de trabajo?

Si () No ()

3. ¿Se siente identificado con el puesto que está desempeñando actualmente?

Si () No ()

4. ¿Considera acertada la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización?

Si () No ()

5. ¿Cree usted que es necesario ser evaluado para valorar el desempeño en su trabajo?

Si () No ()

6. ¿Cómo calificaría usted los resultados de las actividades que realiza?

Muy bueno () Bueno () Regular ()

7. ¿Cuenta con el equipo idóneo para su puesto?

Si () No () A Veces ()

8. ¿La descripción de su puesto se encuentra documentada?

Si () No ()

9. ¿Considera que sería beneficioso contar con un manual de puestos y funciones en la empresa?

Si () No ()

10. ¿Cómo calificaría usted la implementación de un manual de funciones para la empresa?

Muy Importante () Importante () Poco Importante () Nada Importante ()

11. ¿Está usted dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar esta iniciativa, sujetándose a los cambios que esto podría ocasionar?

Si () No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo IV



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	
Edición:	
Fecha:	

Formato de Descriptor de puesto

Nombre del puesto:	
Área a la que pertenece:	
Puesto al que reporta directamente:	
Puestos a los que supervisa directamente:	
Objetivo:	
Ubicación en el organigrama:	

Funciones y periodicidad:

D= Diario S= Semanal Q= Quincenal M= Mensual A= Anual E= Eventual

Funciones	D	S	Q	M	A	E

Informes que prepara:



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	
Edición:	
Fecha:	

Supervisión de personal:	
Número de personas que supervisa directamente:	
Número de personas que supervisa indirectamente:	

Condiciones de trabajo:	
Lugar donde desempeña sus funciones:	
Trabajo de escritorio:	
Trabajo de campo:	

Jornada laboral:	
De lunes a viernes:	
Sábados:	
Horario de almuerzo:	

Número de plazas de este mismo puesto:	
Nombre de la persona que ocupa actualmente el puesto:	
Fecha de revisión y/o actualización:	

Autorizado por:

Fernando Quintanal
Gerente General

Mairon Cordón
Gerente Financiero

Anexo V

Consentimiento informado

Yo Mairon Cordón, como representante en este caso de Retrillas del Pacífico, S.A. declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada "Manual de descriptores de puesto de los colaboradores de oficinas centrales de Retrillas del Pacifico, S.A.", siendo este un proyecto de investigación.

Entiendo que este estudio busca diseñar los descriptores de puesto de los colaboradores de oficinas centrales de Retrillas del Pacífico. Por lo que he autorizado la participación de 11 personas de la organización para llevar a cabo este proceso.

El proceso se llevará a cabo en las oficinas de la empresa. Consistirá en responder una encuesta y atender una entrevista para indagar sobre las actividades que desarrolla cada persona en su puesto.

Me han explicado que la información registrada será confidencial. Estoy en conocimiento que los datos serán entregados al final del proceso y que no habrá retribución por la participación en este estudio.



Mairon Cordón

Gerente Financiero

Retrillas del Pacífico, S.A.
RETRILLAS DEL PACÍFICO, S.A.

Anexo VI**Manual de Descriptores de Puesto de Retrillas del Pacífico, S.A.**



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-AD-01
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

Descriptor de Puesto

Nombre del puesto:	Director/a de Sostenibilidad
Área a la que pertenece:	Gerencia General
Puesto al que reporta directamente:	Gerencia General
Puestos a los que supervisa directamente:	Coordinador, Técnicos de campo y estudiantes de práctica profesional supervisada.
Objetivo:	Certificar fincas pequeñas, medianas y grandes, y grupos de pequeños productores de café bajo las normativas Rainforest Alliance, Café Practices (Starbucks) y varias normativas privadas de tostadores específicos, con el fin de suplir el volumen de café certificado vendido por cada cosecha.
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD GerenciaGeneral[Gerencia General] --- Sostenibilidad[Sostenibilidad] </pre>

Funciones y periodicidad:

D= Diario S= Semanal Q= Quincenal M= Mensual A= Anual E= Eventual

Funciones	D	S	Q	M	A	E
1. Certificaciones.	X					
2. Cooperación Externa.				X		
3. Administrativo.	X					
4. Vivero de café.				X		
5. Fundación ECOM.				X		
6. Recursos Humanos.					X	



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-AD-01
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

7. Ambientales.				X	
8. Relaciones Internacionales.		X			
9. Visitas de campo.			X		
10. Relaciones interinstitucionales.					X

Informes que prepara:	
1. Reporte de volumen de café certificado.	
2. Reporte de avance de proyecto Tim Hortons.	
3. Reporte de avance del proyecto Marubeni.	
4. Reporte de avance del proyecto Starbucks.	
5. Reporte de avance asistencia técnica Nespresso.	
6. Reporte anual de actividades realizadas en escuelita satelital para fundación Ecom.	

Supervisión de personal:	
Número de personas que supervisa directamente:	20
Número de personas que supervisa indirectamente:	5

Condiciones de trabajo:	
Lugar donde desempeña sus funciones:	Oficina y campo
Trabajo de escritorio:	Si
Trabajo de campo:	Si

Jornada laboral:	
De lunes a viernes:	8:00am a 5:00pm
Sábados:	No
Horario de almuerzo:	1:00 a 2:00pm

Número de plazas de este mismo puesto:	1
Nombre de la persona que ocupa actualmente el puesto:	Virginia Aguilar
Fecha de revisión y/o actualización:	Abrial 2022



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-AD-01
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

Autorizado por:

Fernando Quintanal
Gerente General

Mairon Cordón
Gerente Financiero



Código:	OC-AD-02
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

Descriptor de Puesto

Nombre del puesto:	Recepcionista
Área a la que pertenece:	Administración
Puesto al que reporta directamente:	Asistente de Gerencia
Puestos a los que supervisa directamente:	N/A
Objetivo:	Atención al cliente interno y externo.
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD GerenciaGeneral[Gerencia General] --> Secretaria[Secretaría de Gerencia] Secretaria --> Reception[Recepción] </pre>

Funciones y periodicidad:

D= Diario S= Semanal Q= Quincenal M= Mensual A= Anual E= Eventual

Funciones	D	S	Q	M	A	E
1. Atención al público en general y anunciar las visitas al departamento que corresponda.	X					
2. Recepción y traslado de llamadas telefónicas vía PBX, y tomar mensajes si la persona que solicitan no responde o está ocupada.	X					
3. Archivo de guías de encomiendas.	X					
4. Archivo de recibos y envíos de café.			X			
5. Recepción, clasificación y traslado de correspondencia al departamento que corresponda.	X					
6. Recepción y traslado de muestras de café.	X					



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-AD-02
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

7. Registro de correspondencia y muestras de café recibidas.	X				
8. Recepción de facturas físicas y vía correo electrónico.	X				
9. Emisión de órdenes de compra y pago (NAVISON) de facturas recibidas.	X				
10. En el caso de facturas de encomiendas nacionales e internacionales (DHL, OLG, LECESA, CARGO EXPRESO, etc.) revisar listado adjunto contra archivo de guías de los mismos antes de trasladar al departamento correspondiente.				X	
11. Traslado de facturas con su respectiva orden de compra al departamento que corresponda.	X				
12. Notificación de transferencias de pago realizadas, cuando el proveedor lo solicita porque no le ha llegado la información.				X	
13. Comunicarse con proveedores de almuerzos para solicitar el menú diario.	X				
14. Realización y envío de formulario de menú de almuerzos al personal.	X				
15. Solicitud de pedido de almuerzos a nuestros proveedores.	X				
16. Realización de listado de pedidos de almuerzos.	X				
17. Recepción de almuerzos.	X				
18. Ingreso diario del registro de almuerzos al sistema de nómina.	X				
19. Realización de listado de almuerzos por proveedor para facturación (quincenal).			X		



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-AD-02
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

20. Realización mensual de listado de pedidos de almuerzos (16 al 15 del siguiente mes) y traslado del mismo a departamento de nómina, para cuadre de contabilidad con respecto a los descuentos al personal.			X	
21. Coordinar con departamento de mantenimiento y gerencia, el pedido de suministros de cocina y medicina (botiquín).			X	
22. Realizar el listado y solicitar a Paiz el pedido de suministros para el mes.			X	
23. Recepción y revisión del pedido de suministros del mes.			X	
24. Solicitud de cheque para pago de suministros del mes.			X	
25. Realizar el pedido de papel higiénico y toalla para manos utilizado por el personal y recepción del mismo.			X	
26. Solicitud a Imprenta, de contraseñas de pago utilizadas por los guardias de garita.				X

Informes que prepara:
N/A

Supervisión de personal:	
Número de personas que supervisa directamente:	N/A
Número de personas que supervisa indirectamente:	N/A



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-AD-02
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

Condiciones de trabajo:	
Lugar donde desempeña sus funciones:	Oficina dentro de la empresa
Trabajo de escritorio:	Si
Trabajo de campo:	N/A

Jornada laboral:	
De lunes a viernes:	8:00am a 5:00pm
Sábados:	No
Horario de almuerzo:	1:00 a 2:00pm

Número de plazas de este mismo puesto:	1
Nombre de la persona que ocupa actualmente el puesto:	Marisol Rivera
Fecha de revisión y/o actualización:	Marzo 2022

Autorizado por:

Fernando Quintanal
Gerente General

Mairon Cordón
Gerente Financiero



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-AU-01
Edición:	04-2022
Fecha:	05-04-2022

Descriptor de Puesto

Nombre del puesto:	Auditor de campo	
Área a la que pertenece:	Financiera	
Puesto al que reporta directamente:	Gerente Financiero	
Puestos a los que supervisa directamente:	Asistente de auditoría	
Objetivo:	Generar ambiente de control en las operaciones.	
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD GerenciaGeneral[Gerencia General] --> GerenciaFinanciera[Gerencia Financiera] GerenciaFinanciera --> AuditorDeCampo[Auditor de Campo] </pre>	

Funciones y periodicidad:

D= Diario S= Semanal Q= Quincenal M= Mensual A= Anual E= Eventual

Funciones	D	S	Q	M	A	E
1. Verificar catacaciones.	X					
2. Verificar inventario de materias primas y productos en proceso.			X			
3. Verificar servicios de custodios.		X				
4. Realizar pruebas de calidad y peso de productos en bodega y salidas o despachos de productos, como café, cascabillo de café, sacos y otros.			X			
5. Validar inventarios de cada cierre mensual.				X		



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-AU-01
Edición:	04-2022
Fecha:	05-04-2022

6. Verificar declaraciones mensuales de productos para cobertura de seguro.			X		
7. Validar pagos de planillas, cuadrillas y otros servicios.		X			
8. Atender visitas de auditores locales y corporativos con relación a temas de Inventarios.				X	
9. Arquear cajas chicas y validar sus liquidaciones periódicas.	X				
10. Verificar inventarios de material de empaque (sacos) y suministros.		X			
11. Control sobre otras materias primas (residuales del producto principal).		X			
12. Otras (cuando se presente)					X
13. Supervisión de diferentes aspectos en beneficios.		X			

Informes que prepara:
1. Informes de auditoría
1. Bodega de suministros.
2. Validar los rendimientos de café maduro.
3. Chequear que se cumpla con las normativas de seguridad industrial.
4. Descripción del alcance y de los hallazgos si los hay.

Supervisión de personal:	
Número de personas que supervisa directamente:	Asistente de auditoría
Número de personas que supervisa indirectamente:	Planilleros (encargados de planilla de cada beneficio).

Condiciones de trabajo:	
Lugar donde desempeña sus funciones:	Oficina y campo
Trabajo de escritorio:	Si



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-AU-01
Edición:	04-2022
Fecha:	05-04-2022

Trabajo de campo:	Si
-------------------	----

Jornada laboral:	
De lunes a viernes:	8:00am a 5:00pm
Sábados:	No
Horario de almuerzo:	1:00 a 2:00pm

Número de plazas de este mismo puesto:	1
Nombre de la persona que ocupa actualmente el puesto:	Darío Aldana
Fecha de revisión y/o actualización:	Abril 2022

Autorizado por:

Fernando Quintanal
Gerente General

Mairon Cordón
Gerente Financiero



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-CE-01
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

Descriptor de Puesto

Nombre del puesto:	Jefe de control de calidad
Área a la que pertenece:	Catación
Puesto al que reporta directamente:	Gerente General
Puestos a los que supervisa directamente:	Auxiliares de catación
Objetivo:	Monitorear la calidad del café que se compra y se exporta en la empresa.
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD Gerencia[Gerencia General] --- Jefe[Jefe de Control de Calidad] </pre>

Funciones y periodicidad:

D= Diario S= Semanal Q= Quincenal M= Mensual A= Anual E= Eventual

Funciones	D	S	Q	M	A	E
1. Pruebas organolépticas y análisis técnico de todas las muestras que entran y salen de la empresa, para determinar la calidad del café.	X					
2. Reportes de calidad.	X					
3. Comunicación con tráfico.	X					
4. Comunicación con beneficios.	X					
5. Comunicación directa con la gerencia para el despacho del café.	X					
6. Elaboración de órdenes de producción.						X



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-CE-01
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

Informes que prepara:
1. Resultados de calidad por muestra.

Supervisión de personal:	
Número de personas que supervisa directamente:	2
Número de personas que supervisa indirectamente:	N/A

Condiciones de trabajo:	
Lugar donde desempeña sus funciones:	Oficina dentro de la empresa
Trabajo de escritorio:	Híbrido
Trabajo de campo:	Eventualmente

Jornada laboral:	
De lunes a viernes:	8:00am a 5:00pm
Sábados:	No
Horario de almuerzo:	1:00 a 2:00pm

Número de plazas de este mismo puesto:	1
Nombre de la persona que ocupa actualmente el puesto:	Antonio Chávez
Fecha de revisión y/o actualización:	Abril 2022

Autorizado por:

Fernando Quintanal
Gerente General

Mairon Cordón
Gerente Financiero



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-CE-01
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

Descriptor de Puesto

Nombre del puesto:	Gerente de comercialización
Área a la que pertenece:	Gerencia General
Puesto al que reporta directamente:	Gerente General
Puestos a los que supervisa directamente:	Asistente de comercialización y departamento de tráfico
Objetivo:	Planificación y control del movimiento logístico de la empresa, estableciendo controles que nos permitan en cualquier momento conocer nuestra posición en el negocio.
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD GerenciaGeneral[Gerencia General] --- GerenciaComercializacion[Gerencia de Comercialización] </pre>

Funciones y periodicidad:

D= Diario S= Semanal Q= Quincenal M= Mensual A= Anual E= Eventual

Funciones	D	S	Q	M	A	E
1. Planificación de embarques.				X		
2. Órdenes de embarque.				X		
3. Órdenes de trilla.						X
4. Logística de exportación.		X				
5. Organización del departamento de tráfico.					X	
6. Composición general de los costos de exportación (gráficos en pps).					X	



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-CE-01
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

7. Descripción General del sistema de cómputo (para el manejo de las exportaciones).					X
8. Procedimiento general para investigar los reclamos del exterior (peso, calidad, contaminación).					X
9. Relación entre Ecom y Exportcafé (Contable y Administrativa).				X	
10. Relación de Ecom con compradores finales.	X				
11. Funciones que se realizan actuando en nombre de Ecom Agroindustrial: ventas, compras FOB, fijaciones de precios, uso de CMS, facturación Ecom-cliente final.	X				
12. Reportes administrativos-corporativos, relacionados con la contabilidad: Valuación de inventarios (costo vrs. Mercado).				X	
13. Valuación de compras y ventas abiertas.				X	
14. Normas de Ecom para la elaboración y presentación de los reportes. (fechas establecidas).				X	
15. Concepto general de la cobertura de riesgos en la compra-venta de café: Futuros y reporte de posición.	X				
16. Monitoreo de certificaciones de café.	X				
17. Manejo de información estadística del comportamiento de la empresa dentro del mercado.					X

Informes que prepara:



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-CE-01
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

1. Valuación de inventarios (costo vrs. Mercado).
2. Valuación de compras y ventas abiertas.

Supervisión de personal:	
Número de personas que supervisa directamente:	N/A
Número de personas que supervisa indirectamente:	7

Condiciones de trabajo:	
Lugar donde desempeña sus funciones:	Oficina dentro de la empresa
Trabajo de escritorio:	Si
Trabajo de campo:	N/A

Jornada laboral:	
De lunes a viernes:	8:00am a 5:00pm
Sábados:	No
Horario de almuerzo:	1:00 a 2:00pm

Número de plazas de este mismo puesto:	1
Nombre de la persona que ocupa actualmente el puesto:	Carolina de Morán
Fecha de revisión y/o actualización:	Septiembre 2022

Autorizado por:

Fernando Quintanal
Gerente General

Mairon Cordón
Gerente Financiero



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-CE-02
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

Descriptor de Puesto

Nombre del puesto:	Asistente de comercialización
Área a la que pertenece:	Gerencia General
Puesto al que reporta directamente:	Gerente General y Gerente de comercialización
Puestos a los que supervisa directamente:	N/A
Objetivo:	Mantener una comunicación abierta con los clientes. Proceso de documentación post embarque para proceso de cobranzas. Agilizar la información para las trillas a ser programadas en el mes.
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD A[Gerencia General] --> B[Gerencia de Comercialización] B --> C[Asistente de Comercialización] </pre>

Funciones y periodicidad:

D= Diario S= Semanal Q= Quincenal M= Mensual A= Anual E= Eventual

Funciones	D	S	Q	M	A	E
1. Revisión general de correo electrónico.	X					
2. Atender los diversos requerimientos de los clientes (información de sus embarques, etc.).	X					
3. Notificar a los clientes cuando hay problemas con sus contratos con las navieras, etc. (cuando surge)	X					



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-CE-02
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

4. Manejo de documentos de exportación.	X					
5. Envío de aviso de embarque al cliente.		X				
6. Envío de documentos a los clientes para su revisión de cada embarque.		X				
7. Envío de documentos (cobranzas) y notificación del envío al cliente.		X				
8. Emisión de guías de DHL para envío de documentos.		X				
9. Operaciones en Navition (sistema interno de contabilidad).	X					
10. Emisión de facturas de venta (respectiva cobranza).	X					
11. Operación ventas nuevas, conjuntamente con la gerente.				X		
12. Operación fijaciones, conjuntamente con la gerente.	X					
13. Operaciones en sistema de ventas y trillas. Operación de instrucciones de embarque, aprobaciones.	X					
14. Actualizaciones al plan de embarque (cambio de fechas y barcos).	X					



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-CE-02
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

15. Operación de trillas (generar instrucciones y enviarlas a los beneficios).	X				
16. Operación ventas nuevas, conjuntamente con la gerente.		X			
17. Operación futuros (bolsa de Nueva York).	X				
18. Importación de sacos. Dar seguimiento a las importaciones (tracking, recepción de documentación).	X				X
19. Control de existencias de sacos de exportación.				X	
20. Varios. Envío de ISF Prior Notice (FDA USA) para embarque a USA Y CANADA.		X			
21. Solicitud de Certificados a Mayacert para los embarques orgánicos.			X		
22. Revisión facturas proveedores (Sacos Agroindustriales, Couriers, Sacos Grain Pro, Mayacert).	X				
23. Pedidos de sacos logo especial, sacos grainpro, jumbos, conjuntamente con la gerente.			X		
24. Para embarques de Starbucks, ingreso de booking en la plataforma de My Panalpina (agente contratado por Starbucks).			X		
25. Para los Embarque de Nespresso, manejo un control (en excel) de las aprobaciones y rechazos		X			



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-CE-02
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

y actualización de información para notificar a Nespresso.					
26. Revisión Estado de cuenta de futuros.	X				
27. Trazabilidad PEETS.					X

Informes que prepara:
1. Plan de embarque pendiente de trilla.

Supervisión de personal:	
Número de personas que supervisa directamente:	N/A
Número de personas que supervisa indirectamente:	N/A

Condiciones de trabajo:	
Lugar donde desempeña sus funciones:	Oficina dentro de la empresa
Trabajo de escritorio:	Si
Trabajo de campo:	N/A

Jornada laboral:	
De lunes a viernes:	8:00am a 5:00pm
Sábados:	No
Horario de almuerzo:	1:00 a 2:00pm

Número de plazas de este mismo puesto:	1
Nombre de la persona que ocupa actualmente el puesto:	Sonia Tecún
Fecha de revisión y/o actualización:	Marzo 2022

Autorizado por:



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Fernando Quintanal
Gerente General

Mairon Cordón
Gerente Financiero

Código:	OC-CE-02
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-IT-01
Edición:	04-2022
Fecha:	05-04-2022

Descriptor de Puesto

Nombre del puesto:	Director de Informática
Área a la que pertenece:	Informática
Puesto al que reporta directamente:	Gerente Financiero
Puestos a los que supervisa directamente:	Operadores en beneficios Analista programador
Objetivo:	Administración de los recursos informáticos.
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD GerenciaGeneral[Gerencia General] --> GerenciaFinanciera[Gerencia Financiera] GerenciaFinanciera --> DirectorInformatica[Director de Informática] </pre>

Funciones y periodicidad:

D= Diario S= Semanal Q= Quincenal M= Mensual A= Anual E= Eventual

Funciones	D	S	Q	M	A	E
1. Configuración de dispositivos para los colaboradores de ECOM Group Guatemala (depende del requerimiento).	X					
2. Adquisición de los dispositivos necesarios para ser utilizados por los colaboradores. (depende del requerimiento).	X					
3. Proporcionar instrucciones para el mantenimiento, la expansión y el uso de ECOM Agroindustrial Corp. Limited y sus subsidiarias (el " Grupo ECOM ") redes de comunicaciones inalámbricas y por cable. (depende del requerimiento)	X					



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-IT-01
Edición:	04-2022
Fecha:	05-04-2022

a. Inalámbrico general.	X				
b. Puntos de acceso inalámbrico.	X				
c. Tecnología aprobada.	X				
d. Cifrado y autenticación de VPN.	X				
e. SSID.	X				
f. Detección de intrusión inalámbrica.	X				
g. Infraestructura de red general.	X				
h. Contrafuegos.	X				
4. Preparar reporte de hardware para el seguro.					X

Informes que prepara:
1. Reporte de hardware para el seguro.

Supervisión de personal:	
Número de personas que supervisa directamente:	6
Número de personas que supervisa indirectamente:	N/A

Condiciones de trabajo:	
Lugar donde desempeña sus funciones:	Oficina y campo
Trabajo de escritorio:	Si
Trabajo de campo:	Ocasionalmente

Jornada laboral:	
De lunes a viernes:	8:00am a 5:00pm
Sábados:	No
Horario de almuerzo:	1:00 a 2:00pm



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-IT-01
Edición:	04-2022
Fecha:	05-04-2022

Número de plazas de este mismo puesto:	1
Nombre de la persona que ocupa actualmente el puesto:	Juan Carlos Cobos
Fecha de revisión y/o actualización:	Abril 2022

Autorizado por:

Fernando Quintanal
Gerente General

Mairon Cordón
Gerente Financiero



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-TR-01
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

Descriptor de Puesto

Nombre del puesto:	Jefe de tráfico
Área a la que pertenece:	Tráfico
Puesto al que reporta directamente:	Gerente de Comercialización Asistente de Gerencia de Comercialización
Puestos a los que supervisa directamente:	Asistentes y Auxiliar mensajero de tráfico
Objetivo:	Coordinar la logística pre embarque y elaborar los documentos de las exportaciones de café de acuerdo con los compromisos adquiridos por la Gerencia General y de Comercialización.
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD GerenciaGeneral[Gerencia General] --> GerenciaComercializacion[Gerencia de Comercialización] GerenciaComercializacion --> JefeTrabajo[Jefe de Tráfico] </pre>

Funciones y periodicidad:

D= Diario S= Semanal Q= Quincenal M= Mensual A= Anual E= Eventual

Funciones	D	S	Q	M	A	E
1. Revisión y seguimiento a la correspondencia que se intercambia con los clientes y proveedores de servicios vía correo electrónico.	X					
2. Realiza reservas con las navieras para cada venta	X					
3. Verificación de OE en carpeta y/o correo elaboradas por el departamento de comercialización.	X					
4. Revisa trillas del plan de embarque.	X					



Código:	OC-TR-01
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

5. Si la venta aún no tiene trilla y la fecha en puerto de café es próxima, se realiza la solicitud de roleo y actualización en el sistema de Ventas.	X				
6. Se revisa si la asignación de equipo ya fue enviada por la naviera, de lo contrario se procede a solicitarla.	X				
7. Verifica disponibilidad del transporte para la colecta del equipo, enviando, al mismo tiempo por correo la asignación respectiva, indicando a qué beneficio deberá llegar el equipo y el día que será cargado.	X				
8. Verifica si el café a trillar ya está aprobado por el cliente.	X				
9. Elabora orden de embarque y la archiva en su respectiva venta e ingresa VGM en página de la naviera.	X				
10. Mantiene comunicación con beneficio para tener conocimiento de cuando envían muestras a Catación.	X				
11. Genera orden de despacho desde sistema de ventas y se envía a los beneficios por correo para la respectiva carga del café (solamente de café aprobado por catación).	X				
12. Envía a los clientes el borrador de BL para enmiendas y/o aprobación final.	X				
13. Revisa si el draft de BL ya fue recibido en correo para su revisión y una vez aprobado se archiva en la venta.	X				
14. Autoriza facturas de pago de flete, certificados OTI, navieras, Megapolizas y otros (Eventual compra de bobinas de papel).	X				
15. Apoyo en cualquier otra actividad que sea necesaria en el Departamento.	X				



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-TR-01
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

Informes que prepara:
N/A

Supervisión de personal:	
Número de personas que supervisa directamente:	3
Número de personas que supervisa indirectamente:	N/A

Condiciones de trabajo:	
Lugar donde desempeña sus funciones:	Oficina dentro de la empresa
Trabajo de escritorio:	Si
Trabajo de campo:	N/A

Jornada laboral:	
De lunes a viernes:	8:00am a 5:00pm
Sábados:	No
Horario de almuerzo:	1:00 a 2:00pm

Número de plazas de este mismo puesto:	1
Nombre de la persona que ocupa actualmente el puesto:	Margarita Rodríguez
Fecha de revisión y/o actualización:	Septiembre 2022

Autorizado por:

Fernando Quintanal
Gerente General

Mairon Cordón
Gerente Financiero



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-TR-02
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

Descriptor de Puesto

Nombre del puesto:	Asistente de tráfico 1
Área a la que pertenece:	Tráfico
Puesto al que reporta directamente:	Jefe de tráfico
Puestos a los que supervisa directamente:	Auxiliar mensajero de tráfico
Objetivo:	Elaborar, organizar y revisar documentación necesaria para la exportación de café.
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD A[Gerencia General] --> B[Gerencia de Comercialización] B --> C[Jefe de Tráfico] C --> D[Asistente de tráfico 1] </pre>

Funciones y periodicidad:

D= Diario S= Semanal Q= Quincenal M= Mensual A= Anual E= Eventual

Funciones	D	S	Q	M	A	E
1. Ingresar contrato de Venta en plataforma de Anacafé, para luego actualizar e imprimir Contrato de Venta con el número de Informe en el sistema de ventas.				X		
2. Solicitar transferencia para Retrillas para pago de impuestos ANACAFE, (para elaboración de permisos). Y en el caso de terceros se solicita cheque.						X
3. Solicitud de cuota de café en Anacafe.				X		



Código:	OC-TR-02
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

4. Elabora permisos uno a uno por OIC, dándole prioridad a las ventas que tienen trilla y verificando que según la nueva modalidad de ingreso de permisos la dirección y el nombre del consignatario estén correctos.	X					
5. Elabora formulario stocklot (si se exportará café stocklot es necesario llenar este formulario para tener cuota de este tipo de café).						X
6. Elaboración de facturas.	X					
7. Envía por correo solicitud de inspección de OTI, para la carga de café en los distintos beneficios.	X					
8. Elabora solicitud electrónica de certificado fitosanitario controlando el fondo monetario destinado para dichos certificados y elabora liquidación y solicita reembolso cuando sea necesario.	X					
9. Combinar en PDF documentos necesarios para elaboración de DUCA: factura, permiso, orden de embarque. Estos documentos se archivan en su respectiva venta y se envían por correo a agente aduanal.	X					
10. Recibe facturas de flete terrestre y certificados OTI, para su revisión física y en sistema de costos.		X				
11. Revisión de saldos de café de contratos de venta (informe de venta al exterior de ANACAFE) previo al finalizar los períodos de embarque.			X			
12. Renovación de licencias para exportar, en Anacafe.						X
13. Apoyo en cualquier otra actividad que sea necesaria en el Departamento.	X					

Informes que prepara:



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-TR-02
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

N/A

Supervisión de personal:	
Número de personas que supervisa directamente:	N/A
Número de personas que supervisa indirectamente:	N/A

Condiciones de trabajo:	
Lugar donde desempeña sus funciones:	Oficina dentro de la empresa
Trabajo de escritorio:	Si
Trabajo de campo:	N/A

Jornada laboral:	
De lunes a viernes:	8:00am a 5:00pm
Sábados:	No
Horario de almuerzo:	1:00 a 2:00pm

Número de plazas de este mismo puesto:	1
Nombre de la persona que ocupa actualmente el puesto:	Ligia Acevedo
Fecha de revisión y/o actualización:	Marzo 2022

Autorizado por:

Fernando Quintanal
Gerente General

Mairon Cordón
Gerente Financiero



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-TR-03
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

Descriptor de Puesto

Nombre del puesto:	Asistente de tráfico 2
Área a la que pertenece:	Tráfico
Puesto al que reporta directamente:	Jefe de tráfico
Puestos a los que supervisa directamente:	Auxiliar Mensajero
Objetivo:	Agilizar el proceso de pago a navieras y obtención de BLS a tiempo. Gestionar lo necesario para el proceso de culminación de las ducas de exportación con el agente aduanal. Envío de las muestras a los clientes de acuerdo con la programación mensual de embarques.
Ubicación en el organigrama:	<pre> graph TD A[Gerencia General] --> B[Gerencia de Comercialización] B --> C[Jefe de Tráfico] C --> D[Asistente de tráfico 2] </pre>

Funciones y periodicidad:

D= Diario S= Semanal Q= Quincenal M= Mensual A= Anual E= Eventual

Funciones	D	S	Q	M	A	E
1. Controla si ya zarparon los buques y al mismo tiempo revisa si ya las navieras enviaron las facturas correspondientes a correo electrónico.	X					
2. Imprime facturas y BLS para trasladar a Recepción y que sea elaborada la orden de compra.	X					



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-TR-03
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

3. Recepción traslada a Asistente de Tráfico las facturas ya con orden de compra para que sean revisadas contra sistema de costos.	X					
4. Se envían por correo las confirmaciones y/o comprobantes de pago a las navieras. (Solo a ONE no se le traslada esta información porque aceptan las notificaciones de BANCO, otras navieras NO).	X					
5. Espera la aplicación de los pagos por parte de naviera y se procede a solicitar los BL.	X					
6. Naviera envía copias no negociables y SWB por correo, los cuales son enviados a las personas que corresponde en el Departamento de Tráfico y Megapolizas.	X					
7. Envía a Megapoliza BL/SWB tarificados por correo los que son digitales y en físico los impresos, teniendo un control del envío de los mismos.	X					
8. Apoya a Megapolizas con cualquier requerimiento necesario ante las navieras, para evitar atrasos en los procesos de aduana.	X					
9. Revisa constantemente el status de cada DUCA hasta obtener el cierre completo de las mismas.		X				
10. Revisa facturas de Megapolizas confirmando que efectivamente tengan adjuntas el set de DUCAS (clase 11, 37 y 36) que deberá fotocopiar para proceder con el pago de cada factura (revisando también contra sistema de costos).		X				
11. Con el set de DUCAS originales se debe compaginar el expediente mensual para el Departamento de Contabilidad: Factura, DUCA 36, 37, y 11, BL, permiso y manifiesto.			X			
12. Generar listado de muestras de embarque (cada mes), enviarlo a catación y generar sus respectivas etiquetas.			X			



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-TR-03
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

13. Envío de muestras por DHL y OCS (emisión de guías y preparación de empaques).	X					
14. Notificar a los clientes del envío de sus muestras.	X					
15. Control general de muestras (correlativo) de aprobación y de oferta.	X					
16. Control de rechazos y reemplazos.	X					
17. Actualización archivo de Excel de las referencias de las muestras enviadas (las referencias las proporciona el depto. de Catación).				X		
18. Apoyo en cualquier otra actividad que sea necesaria en el Departamento.	X					

Informes que prepara:
1. Control de perfeccionamiento de ducas mensual.
2. Control de muestras para enviar, enviadas, aceptadas o rechazadas, reemplazos.

Supervisión de personal:	
Número de personas que supervisa directamente:	N/A
Número de personas que supervisa indirectamente:	N/A

Condiciones de trabajo:	
Lugar donde desempeña sus funciones:	Oficina dentro de la empresa
Trabajo de escritorio:	Si
Trabajo de campo:	N/A

Jornada laboral:	
De lunes a viernes:	8:00am a 5:00pm
Sábados:	No
Horario de almuerzo:	1:00 a 2:00pm



RETRILLAS DEL PACÍFICO, S. A.

Código:	OC-TR-03
Edición:	03-2022
Fecha:	23-03-2022

Número de plazas de este mismo puesto:	1
Nombre de la persona que ocupa actualmente el puesto:	Celeste Contreras
Fecha de revisión y/o actualización:	Marzo 2022

Autorizado por:

Fernando Quintanal
Gerente General

Mairon Cordón
Gerente Financiero

Descriptor de Puesto

Nombre del puesto:	Auxiliar mensajero de tráfico	
Área a la que pertenece:	Tráfico	
Puesto al que reporta directamente:	Jefe de tráfico	
Puestos a los que supervisa directamente:	N/A	
Objetivo:	<p>Tener al día los documentos correspondientes para ser enviados al cliente para que ellos puedan retirar el embarque en destino. Realizar gestión y recolección de documentos proveídos por navieras y entidades emisoras de certificados.</p>	
Ubicación en el organigrama:	 <pre> graph TD A[Gerencia General] --> B[Gerencia de Comercialización] B --> C[Jefe de Tráfico] C --> D[Asistentes] D --> E[Auxiliar Mensajero] </pre>	

Funciones y periodicidad:

D= Diario S= Semanal Q= Quincenal M= Mensual A= Anual E= Eventual

Funciones	D	S	Q	M	A	E
1. Llena certificado Cámara de Comercio y lo lleva a Certificar, realizando al mismo tiempo el pago en el banco.	X					
2. Recolecta certificado fitosanitario.		X				
3. Recolecta BL físicos OBL / SWB.	X					
4. Ingreso de números de BL al sistema de Ventas y entrega a Sonia Tecún únicamente set de BL original y al mismo tiempo los escanea para archivarlos en la venta.	X					

5. Solicita certificados en ANACAFE (Certificado de Origen, Forma A, Forma EUR) dependiendo de las instrucciones de cada cliente.	X				
6. Solicita y revisa certificados de OTI (peso, calidad, fumigación, EIR, etc.) dependiendo de las instrucciones de cada cliente. Solicita carta de fumigación a los beneficios.	X				
7. Recolección de Certificados en Anacafé.	X				
8. Traslado de todos los documentos pre y post embarque al Asistente de Comercialización previamente escaneados y archivados en su respectiva carpeta de venta.	X				
9. Identifica, ordena y archiva documentos originales de cada venta.		X			
10. Todas las actividades de mensajería.	X				
11. Apoyo en cualquier otra actividad que sea necesaria en el Depto.					X

Informes que prepara:
N/A

Supervisión de personal:
Número de personas que supervisa directamente:
Número de personas que supervisa indirectamente:

Condiciones de trabajo:
Lugar donde desempeña sus funciones:
Trabajo de escritorio:
Trabajo de campo:

Jornada laboral:
De lunes a viernes:
Sábados:
Horario de almuerzo:

Número de plazas de este mismo puesto:	1
Nombre de la persona que ocupa actualmente el puesto:	Juan Antonio Possie
Fecha de revisión y/o actualización:	Marzo 2022

Autorizado por:

Fernando Quintanal
Gerente General

Mairon Cordón
Gerente Financiero

Apéndices

Proyecto

1. Análisis de los participantes

Este proyecto está dirigido a once personas que ocupan los puestos seleccionados por el Gerente Financiero de Retrillas del Pacífico, S. A. La empresa se dedica a la exportación de café, hacia diferentes partes del mundo. En la actualidad, los colaboradores no cuentan con un descriptor para cada uno de los puestos. Este aspecto limita el conocimiento de los bordes entre un puesto hacia otro y el flujo de trabajo correspondiente a cada uno. Inicialmente el proyecto se realizará en las oficinas centrales de la organización, porque son puestos más estructurados.

El interés de la organización en realizar este proyecto radica en proveer las herramientas necesarias para la ejecución de un puesto, aplicar el uso de este manual en las incorporaciones de nuevos colaboradores e incluso al momento de cubrir un puesto por una situación imprevista. El punto anterior, involucra de manera intrínseca el potencial que este proyecto puede tener. Ya que el contar con el mismo, disminuye la curva de adaptación de un colaborador al iniciar la ejecución de un puesto que desconoce. Así mismo, este manual de descriptores sirve como una guía para consultas posteriores (cuando ocupa el puesto permanentemente).

Adicionalmente, se muestran las pocas limitaciones que pueden poner en riesgo la ejecución del levantamiento de datos. Una de ellas puede ser el tiempo que involucra tanto para quien ocupa actualmente el puesto, como para quien levanta la información, luego la analiza, la plasma y le da un formato claro y conciso. Aparte del tiempo que se utilizará, los recursos que esto involucra radican en bajos costos y

grandes beneficios. La empresa contará con documentación que puede ser actualizada cada cierto tiempo, para considerar cualquier cambio que pueda tener cada uno de los puestos. Esta actualización implica menor tiempo que el levantamiento inicial y será de beneficio para la cadena de labores que se desenvuelve en la organización.

2. Análisis de problemas

Consecuencias

Poca certeza sobre las funciones que le competen a cada puesto.

Desconocimiento de las atribuciones para cubrir un puesto en caso de ausencia del ocupante de este.

Problema principal

Ausencia del descriptor de puestos.

Causas

No contar con un departamento de gestión humana.

Problema principal

Los colaboradores no cuentan con un descriptor para cada uno de los puestos.

Causas

No contar con un departamento de gestión humana.

Consecuencias

Este aspecto limita el conocimiento de los bordes entre un puesto hacia otro y el flujo de trabajo correspondiente a cada uno. También limita la posibilidad de que, ante

la ausencia imprevista de un colaborador, otro pueda saber cuáles son las atribuciones que le corresponde cubrir. La ausencia de los descriptores también puede contribuir a incrementar la curva de aprendizaje de un nuevo colaborador.

3. Análisis contextual y diagnóstico

El contexto en el cual se desarrolla este proyecto es una empresa privada, dedicada a la exportación de café. Esta empresa cuenta con personal administrativo que se dedica a diferentes funciones importantes para la misma. Es importante resaltar que, dentro de este personal, no se cuenta con un departamento de gestión humana. Por consiguiente, este factor da la pauta al por qué no existen varios procesos establecidos en cuanto a la gestión humana en la organización. Dentro de los problemas identificados en este contexto se encuentran:

- Ausencia de manual de puestos.
- Aumento de la curva de adaptación de colaboradores nuevos.
- Dificultades para realizar las actividades de un colaborador ausente.
- No conocer los límites entre un puesto y otro dentro de un departamento.
- Duplicación de actividades entre puestos.
- No contar con procesos documentados.

A partir de lo anteriormente expuesto, se ha decidido delimitar este proyecto a la ausencia del manual de descriptores de puesto, con la propuesta de crear uno. El mismo proveerá a la organización una valiosa herramienta que facilitará también la realización de las actividades diarias de los colaboradores. Adicionalmente disminuirá notablemente varios de los problemas identificados. Dentro de los beneficios de crear el manual se encuentran: reducir la curva de adaptación de un colaborador nuevo,

tener un documento para consultas posteriores cuando los colaboradores ya ocupan sus puestos y facilitar el afrontamiento de la ausencia imprevista de un colaborador.

4. Análisis de objetivos, objetivos de la intervención

Consecuencias

Proveer certeza sobre las funciones que le competen a cada puesto.

Disponer de una guía sobre las atribuciones, para cubrir un puesto en caso de ausencia del ocupante de este.

Problema principal

Crear el manual de descriptores de puestos.

Causas

Evaluar la posibilidad de implementar un departamento de gestión humana.

5. Análisis de opciones

El implementar un departamento de gestión humana sería funcional para la organización, pero por lo pronto es más viable enfocarse en el proyecto de esta investigación. Crear el manual de puestos brindará conocimiento de los bordes que hay entre un puesto y otro, además del flujo de trabajo correspondiente de cada uno. También gestiona la posibilidad de que, ante la ausencia imprevista de un colaborador, otro pueda saber cuáles son las atribuciones que le corresponden cubrir. Lo anterior reduce notablemente la curva de adaptación ante la ausencia, porque se cuenta con un documento de consulta y respaldo.

6. Marco conceptual

Administración de recursos humanos

La administración de los recursos humanos (ARH) es como bien lo menciona Chiavenato (2007), un área interdisciplinaria. En este ámbito se suelen tratar una amplitud enorme de campos de conocimiento. Esta diversidad de aspectos se refiere a situaciones internas, externas y ambientales, ya que todas interactúan y afectan la realidad y funcionamiento de la organización.

Según el aporte de Ledesma y Fernández (2015), considerar al recurso humano como un ente de beneficio para la empresa, implica que exista un genuino interés en invertir en el personal. Trascender en la gestión humana lleva intrínseco darle la importancia oportuna a la gerencia y también a la fuerza laboral de los demás empleados. Por ello es necesario contribuir a su buen desempeño, que se logra al contar con las herramientas necesarias.

El área de recursos o gestión humanos debe ser tomada en cuenta como un área estratégica. Por el impacto que tiene esta gestión para la economía y demás aspectos de la organización, es necesario conocer las funciones en las que se involucra y sacar el máximo beneficio de las mismas. Esto implica adaptarse a los cambios que suceden en el entorno de la empresa.

Procesos de gestión humana

Es evidente, como mencionan Montoya Agudelo, Boyero Saavedra y Guzmán Monsalve (2016), que la gestión humana debe ser un apoyo para la organización. Esta debe desarrollar los procesos como la atracción, selección, formación, bienestar, compensaciones del personal y capacidades estratégicas trascendentes, para el

impulso organizacional. A través de estos procesos la gestión humana obtiene personal que suma su experiencia y conocimiento para lograr los objetivos empresariales. Al mismo tiempo que ayuda a otros a lograr sus objetivos, la gestión humana también añadirá valor a sus procesos.

Organización y planificación

García Solarte (2009), define este como un macroproceso que organiza y prepara su departamento para contribuir a mejorar la empresa por medio del desempeño eficaz de los colaboradores. Esto conlleva tener claro qué es lo que se planea que cada uno de ellos pueda aportar a la institución. Adicionalmente esta área se dedica a crear y gestionar bajo qué normas y políticas actuarán los colaboradores en sus tareas.

Administración del personal

La administración del personal ha tenido diferentes transformaciones en la manera de verla a través de los años. Inicialmente se veía al colaborador como un factor de producción de manera exclusiva, incluso por debajo del nivel de prioridad que se otorgaba a las máquinas. Posteriormente este enfoque cambió, fue posible verlo como un recurso vivo, que puede aportar conocimiento y habilidades a la organización. Como consecuencia de esto, en los años siguientes se ha transitado desde la administración de personal hasta la gestión de talento humano.

Lo anterior significa que ahora los colaboradores de una organización son vistos como entes dotados de conocimientos y habilidades, que transforman sus conocimientos previos y los incrementan. A su vez, contribuyen a generar riquezas

para la empresa. Por lo anterior, es fundamental considerar sus funciones como primordiales para el logro de objetivos.

Reclutamiento y selección

Una buena administración del talento humano inicia con la atracción, reclutamiento y selección del personal. Esta fase de la administración del recurso humano se especializa en insertar más personal a la organización. Según mencionan Martínez Reinoso y Vargas Fernández (2019), realizar un proceso de orientación y clasificación de las potencialidades de cada persona, permitirá que se asigne las tareas más concernientes para que contribuyan a cumplir los objetivos de la empresa.

Con base al proceso de proveer a la empresa con los recursos humanos necesarios y todo el análisis de cada uno que se realiza en esta fase, también viene la planificación de las capacitaciones que se darán en posterior. Al considerar esto, es necesario visualizar a esta fase de la administración como una inversión y a la vez, un medio para retornarla en cada contratación que se realiza (Martínez et al., 2019). Contar con el personal adecuado puede ser en sí mismo, una herramienta de crecimiento en todos los ámbitos para la organización.

Formación

Tanto los colaboradores que ya trabajan en una organización, como los que se integran, son candidatos para capacitar. Montoya Agudelo, Boyero Saavedra y Guzmán Monsalve (2016), argumentan que la orientación y formación influyen de manera positiva, para que los colaboradores se sientan motivados a realizar de manera adecuada sus responsabilidades. Las capacidades que los colaboradores

adquieren y fortalecen con la capacitación, son de beneficio inmediato para la empresa, ya que son habilidades necesarias para desarrollar su trabajo actual.

Evaluación de desempeño

Cada una de las fases en las que se incurre para llegar a tener el personal apto para cada uno de los puestos de la organización, es importante. Fase a fase se contribuye al resultado final de llevar a cabo un puesto de la manera más adecuada. Como menciona Alveiro Montoya (2009), las evaluaciones de desempeño son técnicas que contribuyen a la mejora continua de las prácticas laborales. Con base a los resultados que se obtienen de ellas, se crean planes de acción sobre las necesidades que puedan hacerse evidentes en la organización.

Definitivamente, esta herramienta contribuye a que los colaboradores se hagan responsables de los resultados de su desempeño. Sirve tanto para identificar fortalezas como debilidades y crear planes de acción para mejorar. Con los resultados de la misma, también se puede llegar a determinar qué colaboradores están listos para asumir mayores responsabilidades en puestos de mayor jerarquía (Alveiro Montoya, 2009).

Promoción

En secuencia del tema anterior, la carrera que pueden desarrollar los colaboradores en una empresa es de suma importancia. Este es un factor que un aspirante a ser contratado tomará en cuenta para aceptar el trabajo. Es por ello que, desde el reclutamiento, selección, formación, análisis de desempeño y retención del talento humano, debe considerarse la línea de sucesión que tiene cada área de la organización. Grueso Hinestroza (2010), enfatiza que el proceso de promoción del

personal involucra darle la oportunidad a un colaborador para obtener un puesto mejor remunerado, con más responsabilidad y mayor jerarquía dentro del organigrama.

Mecanismos de retribución

La retribución es un factor de importancia superior en la administración de los recursos humanos. Esta es la forma en la que la empresa le devuelve al colaborador el pago por su esfuerzo, dedicación, conocimientos y habilidades, empleadas en cumplir con los objetivos de la empresa. Según Martín Sierra (2011), para considerar una remuneración justa, las empresas combinan varios factores que suman para retribuir al colaborador por su trabajo. Esta gratificación puede ser directamente económica o a través de otros beneficios, como por ejemplo, flexibilidad de horario. Algunos de los factores a considerar son: la cantidad de atribuciones que tiene el colaborador, su nivel de desempeño, el cumplimiento de objetivos, la antigüedad que tiene en la empresa y su posición en el organigrama, etc. Como indica Martín Sierra (2011), un sistema de retribución adecuado contribuye a la retención del personal competente para las posiciones de la organización.

Manual de descriptores de puesto

Crear manuales para los procesos de cada una de las labores de la organización es un procedimiento importante. Ello contribuirá a orientar a los colaboradores para saber cuáles son exactamente sus tareas y funciones, según menciona Carrasco (2009). La definición de esos límites hará que su función sea más eficaz. Tener acceso a una orientación de lo que se espera de su actividad dentro de la organización, hará que los colaboradores se sientan confiados de cumplir con su deber.

Estos, como bien lo menciona Carrasco (2009), deben ser manuales adecuados a la clasificación y características propias de cada puesto. Esta especificación incluye varios aspectos como requisitos físicos y mentales para llevar a cabo cada actividad. Adicionalmente contribuye a tener claras las formas de aplicar la estrategia. El conocimiento y destrezas de los colaboradores son elementales en el desarrollo de las actividades dentro de la organización.

Puesto

Según Chiavenato (2011), puesto se refiere a un conjunto de responsabilidades que se ejecutan en una posición determinada en el organigrama de una organización. Este concepto está basado en los principios de trabajo, cargo y responsabilidad. Es necesario que cada uno de los puestos tenga actividades, responsabilidades y obligaciones que le distinguen de los demás. La posición que un puesto ocupa en el organigrama determina las relaciones que tiene con los otros puestos.

7. Matriz del proyecto (marco lógico)

Resumen Narrativo De objetivos	Indicadores verificables objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
Fin Aportar al desarrollo de la psicología organizacional en Guatemala	Un manual validado	Índice de publicaciones en el país	Se socializa el manual
Propósito Diseñar los descriptores de puesto de los colaboradores de oficinas centrales de Retrillas del Pacífico, S.A.	Un manual de descriptores de puesto de los colaboradores	Registros internos del proyecto	Se busca implementar el manual en todas las áreas administrativas de la organización.
Componentes Manual de descriptores de puesto.	Un manual de descriptores de puesto de los colaboradores	Registros internos del proyecto	El manual orienta a los colaboradores ante situaciones imprevistas y como material de consulta para ciertos procedimientos.
Actividades 1. Recopilar información acerca del conocimiento de las actividades, funciones y responsabilidades que debe cumplir el trabajador en la empresa. 2. Diseñar el manual de descriptores de puesto. 3. Evaluación del manual. 4. Monitoreo de su aplicación.	Entrevista a cada uno de los colaboradores incluidos en la investigación. Entrevista a los jefes de cada área para corroborar la información. Diseño del formato para el manual. Validación del manual con jefes de área y gerente financiero.	Registros internos del proyecto	Los colaboradores y jefes de área apoyan la ampliación del proyecto a las demás áreas administrativas de la organización.

8. Presupuesto

Gastos

	Previsto	Real	Difer.
Totales	Q 49,950.00	Q 49,950.00	Q -
Insumos de papelería	Q 200.00	Q 200.00	Q -
Viáticos	Q 4,250.00	Q 4,250.00	Q -
Transporte	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q -
Honorarios	Q21,000.00	Q21,000.00	Q -
Depreciación equipo de cómputo	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q -
Diseño del manual	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q -
Tabulación de información	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q -
Implementación de manual	Q15,000.00	Q15,000.00	Q -
Evaluación de aplicación del manual	Q 5,000.00	Q 5,000.00	Q -
Otros	Q 500.00	Q 500.00	Q -

9. Cronograma

TÍTULO DEL PROYECTO		Manual de descriptores de puesto de los colaboradores de oficinas centrales de Retrillas del Pacífico, S.A.				NOMBRE DE LA EMPRESA	Retrillas del Pacífico, S.A.					
RESPONSABLE DEL PROYECTO		Celeste Contreras				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	FASE CUATRO	FASE CINCO
							SEMANAS 1 A 12		SEMANA 13 A 16	SEMANA 17	MES 1 A 3	MES 4
1	Análisis e inicio del proyecto											
1.1	Carta del proyecto	Celeste Contreras	10/10/21	10/10/21	0	100 %	s1					
1.2	Revisones de la carta del proyecto	Celeste Contreras	10/10/21	10/10/21	0	100 %	s1					
1.3	Planificación del proyecto	Celeste Contreras	20/10/21	30/10/21	10	100 %	s1	s2	s3			
1.4	Inicio del proyecto	Celeste Contreras	01/11/21	01/11/21	0	100 %		s3	s4			
2	Análisis e inicio del proyecto											
2.1	Recopilación de información con colaboradores	Celeste Contreras	01/11/21	31/12/21	60	100 %			s5 s6 s7 s8 s9 s10 s11 s12			
2.2	Diseñar el manual de descriptores de puesto	Celeste Contreras	01/11/21	19/11/21	18	100 %		s5 s6 s7				
2.3	Vaciar la información recopilada en el manual diseñado	Celeste Contreras	01/12/21	05/01/22	34	100 %			s10 s11 s12 s13 s14			
2.4	Validar el manual de descriptores de puesto	Celeste Contreras	09/01/22	25/01/22	16	100 %				s15 s16		
2.5	Implementar el manual de descriptores de puesto	Celeste Contreras	01/02/22	01/02/22	0	100 %					s17	
2.6	Acompañamiento en implementación de manual de descriptores de puesto	Celeste Contreras	01/02/22	30/04/22	89	100 %					m1 a m3	
2.7	Evaluación de utilización del manual de descriptores de puesto	Celeste Contreras	01/05/22	31/05/22	30	100 %						m4

10. Evaluación del proyecto

Se realiza una evaluación de la aplicación del manual a través de grupos focales para conocer la concepción de las áreas involucradas. Adicionalmente, se realiza una visita individual con el jefe de cada área para obtener retroalimentación del uso de

este. Esta evaluación sirve para identificar las áreas de mejora, ya que se visualiza el poder realizar un manual de descriptores de puesto para el resto de la organización.

11. Referencias

- Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica Visión de Futuro*, 11(1), ISSN: 1669-7634. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>
- Carrasco, J. C. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista electrónica CEMCI*, 1-50. <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 8va. Edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A. de C. V. https://www.academia.edu/34007846/8va_Administracion_de_recursos_humanos_El_capital_humano_pdf
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 9na. Edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A. de C. V. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos - chiavenato.pdf
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, (27),162-200. ISSN: 1657-6276. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612782006>
- Grueso Hinestroza, M. P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización.

INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 20(36), 79-90. ISSN: 0121-5051. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819028007>

Ledesma, H. M., Fernández, V. H. (2015). *La gestión de los recursos humanos en las Pymes. Sus funciones estratégicas y operativas.*
<https://fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/c4/3ledesma-fernandez.pdf>

Martín Sierra, C. (2011). *Gestión de recursos humano y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.* [Tesis Doctoral] Universidad de Valladolid.
<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-y-Retenci%C3%B3n-del-Capital-Humano-Estrat%C3%A9gico-Celia-Mart%C3%ADn-Sierra.pdf>

Martínez Reinoso, O. L., y Vargas Fernández, T. (2019). Procedure for managing the process of recruitment and selection of personnel based on local development. *Cooperativismo y Desarrollo.* 7(2), 225-242.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225&lng=es&tlng=en.

Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., & Guzmán Monsalve, V. T. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Visión de Futuro*, 20(1), 164–188.
http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=409&Itemid=88