

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
Facultad de Ingeniería



**PROPUESTA DE GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PARA UNA  
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA**

Trabajo de graduación en modalidad de proyecto presentado por  
Osman Armando Mendizabal Santos  
para optar al grado académico de Licenciado en Administración de Empresas

Guatemala  
2018



**“PROPUESTA DE GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PARA UNA  
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA”**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
Facultad de Ingeniería




**PROPUESTA DE GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PARA UNA  
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA**

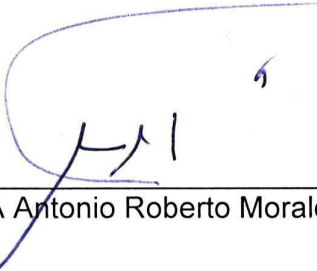
Trabajo de graduación en modalidad de proyecto presentado por  
Osman Armando Mendizabal Santos  
para optar al grado académico de Licenciado en Administración de Empresas

Guatemala  
2018

Vo.Bo

(f):   
MBA Antonio Roberto Morales Fuentes

Tribunal Examinador

(f):   
MBA Antonio Roberto Morales Fuentes

(f):   
Ing. Fernando Rafael Rivera Turcios

(f):   
Lic. Luis Fernando Ventura

Fecha de Aprobación: Guatemala 02 de mayo 2018

## PREFACIO

La presente *Guía de descripción de puestos* surgió de la necesidad que tienen las empresas de transporte para detallar las funciones, actividades y responsabilidades que los colaboradores deben desarrollar en el área correspondiente.

El factor tiempo fue parte de las limitantes para desarrollar la presente Guía ya que por situaciones laborales y académicas se reducía el tiempo disponible para realizar las investigaciones, entrevistas y aplicar las metodologías adecuadas para desarrollar la misma.

Asimismo se recibió el apoyo del Contador General de la empresa de transporte en el presente trabajo, proporcionando información y permisos para que los colaboradores apoyaran en la implementación de la Guía, asimismo se mostró interesado en aplicar la misma en la empresa para la cual labora.

El apoyo recibido del Licenciado Antonio Morales fue vital, ya que la asesoría que se recibió fue importante para aplicar correctamente las etapas que debe incluir una *Guía de descripción de puestos*, y así poder finalizarla metódicamente.

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
Prefacio.....	iii
Listado de cuadros.....	v
Listado de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
I. Introducción.....	1
II. Planteamiento del problema.....	2
III. Objetivos.....	3
IV. Justificación.....	4
V. Marco teórico.....	5
A. Antecedentes del análisis y descripción de puestos.....	5
B. Descripción de puestos.....	6
C. Recolección de información para el análisis y descripción.....	33
D. Métodos de análisis y recolección de información.....	33
E. Profesiograma.....	37
VI. Metodología.....	40
VII. Resultados.....	76
VIII. Análisis de los resultados.....	97
IX. Conclusiones.....	98
X. Recomendaciones.....	99
XI. Bibliografía.....	100
XII. Glosario.....	101

## LISTADO DE CUADROS

	<b>Página</b>
1. Definiciones de análisis de puestos de trabajo según varios autores.....	8
2. Definiciones de descripción de puestos de trabajo según varios autores.....	9
3. Definición de términos fundamentales en la descripción de puestos y relaciones entre ellos.....	10
4. Principales términos a utilizar en análisis y descripción de puestos de trabajo.....	13
5. Comparativo sobre los métodos más comunes para recabar información para una descripción de puestos.....	36
6. Inventario de puestos de trabajo de la empresa de transporte.....	42
7. Identificación de puestos de trabajo en la empresa de transporte.....	43
8. Misión de puestos del área de contabilidad.....	47
9. Funciones de los puestos del área contable.....	48
10. Identificación de funciones esenciales de los puestos del departamento de contabilidad.....	52
11. Habilidades requeridas para los puestos de trabajo.....	57
12. Formación académica requerida para puestos de trabajo.....	58
13. Conocimientos requeridos para los puestos de trabajo.....	61
14. Experiencias requeridas para los puestos de trabajo.....	64
15. Relaciones de trabajo de los puestos de trabajo de contabilidad.....	65
16. Profesiogramas de los puestos de trabajo de contabilidad.....	68
17. Perfiles y descriptores de puestos de trabajo del departamento de contabilidad de la empresa de transporte de carga.....	77

# LISTADO DE FIGURAS

	<b>Página</b>
1. Interrelaciones de los términos de funciones.....	12
2. Interrelación de la utilidad del análisis de descripción de puestos.....	27
3. Ciclo de la dirección de Recursos Humanos.....	28
4. Organigrama vertical de la empresa de transporte.....	40

## RESUMEN

El presente trabajo surgió de la necesidad que tiene la empresa de transporte de carga pesada, ubicada en kilómetro 90.5 carretera a Sipacate, Escuintla, ya que al momento de contratar personal para el área de contabilidad. El encargado del reclutamiento, selección y contratación de personal, desconoce de manera parcial y en ocasiones total las actividades reales que se desempeñan en dicha área, lo que conlleva una contratación inadecuada. Por tal situación, se analizó y decidió elaborar una *Guía de descripción de puestos*, con el objetivo que los solicitantes cumplan con los requisitos que la empresa necesita para desempeñarse en el departamento contable, siendo el proceso de contratación a base de capacidades, experiencias y habilidades.

La Guía se inició realizando un inventario de los puestos existentes en la empresa, luego se delimitó al área de contabilidad que es la de mayor necesidad y la que mayores inconvenientes le genera al reclutador, procediéndose a conocer y entrevistar a los encargados de las oficinas y exponiendo ellos las actividades reales y en algunos casos las eventuales que realizan, asimismo se establecieron actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales, incluso semestrales y anuales, se enfocó en evaluar y obtener información del puesto no de la persona que lo ocupa.

Asimismo se definió la misión, funciones, requerimientos, experiencias, responsabilidades y destrezas que las personas deben tener para poder aplicar a una vacante. También se determinaron las relaciones de trabajo, los riesgos y las condiciones de salud, con ello se completan los perfiles y descriptores de puestos, para luego ser analizados y plasmados en la Guía.

## I. INTRODUCCIÓN

La *Guía de descripción de puestos* desarrollada y enfocada al departamento de contabilidad de la empresa de transporte de carga pesada, se inició con un inventario de puestos general; luego se delimitó al área de contabilidad que, a través de investigaciones y análisis previos, se determinó que es el área que mayores problemas le genera al encargado del reclutamiento y contratación de personal, por tal situación se procedió a elaborar los perfiles y descriptores de puestos del departamento.

También se utilizó la entrevista como método de recolección de información, se entrevistó a las personas de mayor experiencia en sus actuales puestos y se recabó información acerca de las actividades diarias y eventuales que realizan, como las habilidades y destrezas que son requeridas en sus puestos, las relaciones internas y externas, horarios de trabajo, actividades físicas, riesgos comunes y situación de salud requerida. A partir de la información obtenida se analizó y detalló en cada perfil de puestos la misión, la cual es importante conocer por el motivo que se expone la razón de existir del puesto en la organización.

Se procedió a utilizar los elementos de seguridad industrial y salud ocupacional del profesiograma, se incluyó en el descriptor de puestos con el fin de adaptarlo a las exigencias y necesidades de la empresa.

Los perfiles de puestos fueron diseñados para cada uno extraído del organigrama de la empresa, para luego plasmarlo en el descriptor de puestos.

Se culminó con el análisis del mismo, como una herramienta que permita al departamento de Recursos Humanos lograr la eficiencia requerida para contrataciones de personal para el área de contabilidad, y con ello incrementar la productividad de las personas para lograr los objetivos organizacionales.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La inexistencia de una guía que describa las funciones y atribuciones reales de los colaboradores a través de un descriptor y perfil de puestos no permite que el proceso de reclutamiento de personal sea eficiente. Por eso las personas que contratan para ocupar un puesto en el área contable, muestran deficiencias en su desempeño, por lo cual tienden a cometer errores, por desconocimiento de las tareas inherentes al puesto y los procedimientos para desarrollarlas correctamente.

Por lo que se requiere de colaboradores con los conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para desempeñar cada uno de los puestos definidos en el organigrama de la empresa. Esto contribuirá grandemente al proceso de reclutamiento, asimismo al colaborador de nuevo ingreso le será más fácil y práctico conocer las funciones que deberá realizar dentro de su puesto.

### III. OBJETIVOS

#### A. Objetivo general

Presentar una propuesta a la empresa de transporte, la cual consiste en una *Guía de descripción de puestos* que permita al reclutador, conocer con precisión lo que cada colaborador debe realizar en un determinado puesto de trabajo, así como informar sobre las aptitudes, habilidades y destrezas que se requieren para desarrollarlo.

#### B. Objetivos específicos

- Realizar un inventario de puestos a través del organigrama de la empresa, para poder definir los perfiles y descriptores de puestos del área de contabilidad.
- Definir la Misión de los puestos existentes en el área de contabilidad, a través de un esquema que permita identificar la acción, el objeto, la guía y el resultado para tener claro la razón por la que fue creado el puesto dentro de la empresa.
- Implementación de un “Profesiograma”, analizando las condiciones de salud ocupacional y riesgo laboral que los puestos requieren para adaptarlo al descriptor de puestos como parte fundamental para desempeñar las actividades diarias.
- Definir los perfiles de puestos del área de contabilidad, a través de la utilización del método entrevista, el cual permite conocer las características inherentes de los puestos de trabajo, para definirlo y plasmarlo en la *Guía de descripción de puestos*.

#### IV. JUSTIFICACIÓN

La *Guía de descripción de puestos*, estará enfocado y adaptada para la empresa de transporte de carga pesada, debido a que realizando investigaciones, no cuentan con una herramienta que les permita optimizarse en cuanto al proceso de reclutamiento de personal, ya que la persona encargada de dicho proceso no cuenta con los perfiles de puestos, desconoce totalmente de las actividades reales que se desempeñan diariamente en el departamento de contabilidad.

La falta de una guía que describa las funciones y actividades de cada puesto, no permite que se contrate de manera inmediata, esto se refleja en el sobrecargo de tareas para los colaboradores del departamento, en extensas jornadas laboradas, lo cual coloca en riesgo la productividad del área.

El desarrollo de dicha Guía, permitirá seleccionar personas con las características, conocimientos y experiencias adecuadas, con ello se asegurará el desempeño exitoso de las personas de nuevo ingreso a la empresa.

## **V. MARCO TEÓRICO**

### **A. Antecedentes del análisis y descripción de puestos**

Desde épocas ancestrales los hombres comenzaron a organizarse en grupos para alcanzar sus objetivos, que de alguna manera individualmente resultaban complicados, hasta el punto de considerarlo inalcanzable, por lo mismo la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del que hacer humano. Por lo cual se requirieron modelos para gestionar personas.

Los estudios preliminares en el análisis y descripción de puestos de trabajo coinciden con la época de la Revolución Industrial, Charles Babbage en Europa y Frederick Taylor en Estados Unidos fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

Tiempos después a la Revolución Industrial se reflejó que muchos de los problemas organizacionales o administrativos eran resultado de fenómenos humanos en vez de fenómenos técnicos. Esta situación impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, analizando que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, motivando así la satisfacción del trabajador y el compromiso que demostraba en su puesto de trabajo, mejorando algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, contratación, entre otras.

El hombre siempre ha tenido problemas para coordinarse con otros semejantes, por lo que en la distribución de actividades y responsabilidades se buscó sistemáticamente garantizar que cada cual, asumiese voluntariamente o contractualmente aquellas para las que parecía estar especialmente dotado.

Las funciones de dirección y organización se han especializado, hasta el extremo que todos los avances científicos que han tenido lugar en las últimas décadas en disciplinas relacionadas directa o indirectamente con el comportamiento humano, han sido rápidamente incorporados por los profesionales más capaces y dispuestos a asumir el reto de hacer las cosas de otra forma, que tienen que ver con la importancia personal y organizacional, la naturaleza y significado de variables así como su diseño e implementación. (Carrasco, 2009)

## **B. Descripción de puestos.**

La descripción de puestos no es más que el proceso para identificar los principales elementos de un puesto, mismos que se registran en un documento claro y uniforme, permitiendo así comprender el contenido y alcance.

Otro autor lo define conceptualmente como el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Este proceso consta de dos fases claramente identificables y diferenciadas.

Análisis de puestos de trabajo (APT) y Descripción de puestos de trabajo (DPT).  
(Fernández, 1995)

**1. Puesto de trabajo.** Es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos". Mondy y Noe (1997).

En conclusión un puesto de trabajo es un conjunto de funciones que, dentro de una estructura organizacional, aporta resultados que han de contribuir al fin de la institución, en el cual se determinan los deberes y las responsabilidades que, en término de capacidad y experiencia, deben ser contratadas para ocuparlos.

**2. Análisis de puestos de trabajo.** El análisis de puestos de trabajo es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos. Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto”. (Harper y Lynch, 1992).

**3. Descripción de puestos de trabajo.** Dicho de una forma muy sencilla y sin contradecir otras definiciones como la del Cuadro 2, se puede establecer que la descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado.

“La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto” (Mondy y Noe, 1997).

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace)”.

## Cuadro 1

Definiciones de análisis de puestos de trabajo según varios Autores.

«Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás» (Lanham, 1962).

«Es la representación sistemática, mediante procedimientos idóneos y siguiendo determinados principios, del contenido de las tareas, o sea, de sus elementos constitutivos. Tiene como resultado la descripción de las tareas y su especificación» (Fertonani y Actis Grosso, 1978).

«Proceso que determina en cada ocupación: a) los deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo que la caracterizan; b) el grado de habilidad y conocimientos que exige» (Puy Hernández, 1978).

«Proceso de obtención de información relativa al puesto. En el sentido más amplio... abarca la recogida y análisis de cualquier información relativa al puesto por cualquier método y para cualquier propósito» (Elizur, 1980).

«Proceso por el que un puesto es descompuesto en sus partes componentes y éstas son a su vez objeto de estudio para descifrar la naturaleza del trabajo. Descomposición de un puesto en tareas realizadas por ocupantes del puesto, sintetizando aquellas tareas en funciones del puesto, obteniendo datos y estudiando tales tareas y funciones» (Gael, 1983).

«Colección y análisis de cualquier tipo de información relativa al trabajo, cualquiera que sea el método que se utilice y el fin que se pretenda» (Tiffin y McCormick, 1965).

«Intento de decir con palabras lo que las personas hacen en el trabajo humano»  
(Ash, 1988).

«Es un proceso sistemático de obtener información importante y relevante sobre el contenido de un puesto de trabajo» (American Compensation Association, 1992).

«Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto» (Bemis, Belenky y Soder, 1983).

Fuente: Terkel, S. (1972), *Working*. Pantheon.

## Cuadro 2

Definiciones de descripción de puestos de trabajo según varios autores.

«Exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele incluir: los datos de identificación del puesto, la descripción en sí que suele incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria» (Lanham, 1962).

«Las descripciones son excelentes fuentes de información sobre las tareas por cuanto recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que lo estuviera una lista de tareas original o preliminar» (Gael, 1983).

«Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos» (Fertonani y Actis Grosso, 1978).

«Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y /o el contexto» (Bemis, Belenky y Soder, 1983).

Fuente: Terkel, S. (1972), *Working*. Pantheon.

Cuadro 3

Definición de términos fundamentales en la descripción de puestos y relaciones entre ellos

Denominación	Definición	Relación	Observaciones
Movimiento	Cada uno de los movimientos específicos que se utilizan en análisis de métodos en ingeniería industrial por ejemplo.	Unidad menor: Solo relacionable con los mayores	Unidad más pequeña de análisis del trabajo humano físico. En la práctica se la considera indivisible.
Acción	Cada una de las Unidades de Análisis más pequeñas de actividad laboral sin descender al nivel de los movimientos.	Conjunto de movimientos.	Unidad muy utilizada en inventarios con fines de análisis.
Operación	Acción o conjunto de acciones que constituyen la parte esencial de una tarea. Es la parte más simple en que puede descomponerse una tarea.	Conjunto de acciones.	Unidad poco utilizada.
Tarea	Operación o conjunto de operaciones que requieren para su ejecución esfuerzos físicos y/o mentales encaminados a la consecución de un fin específico.	Conjunto de Operaciones.	Unidad de análisis más usual en situaciones comunes de análisis.
Posición o colocación	Agregado de tareas, obligaciones y responsabilidades que requieren la total dedicación de una persona.	A cada posición corresponde un trabajador.	Término utilizado principalmente en Estados Unidos.

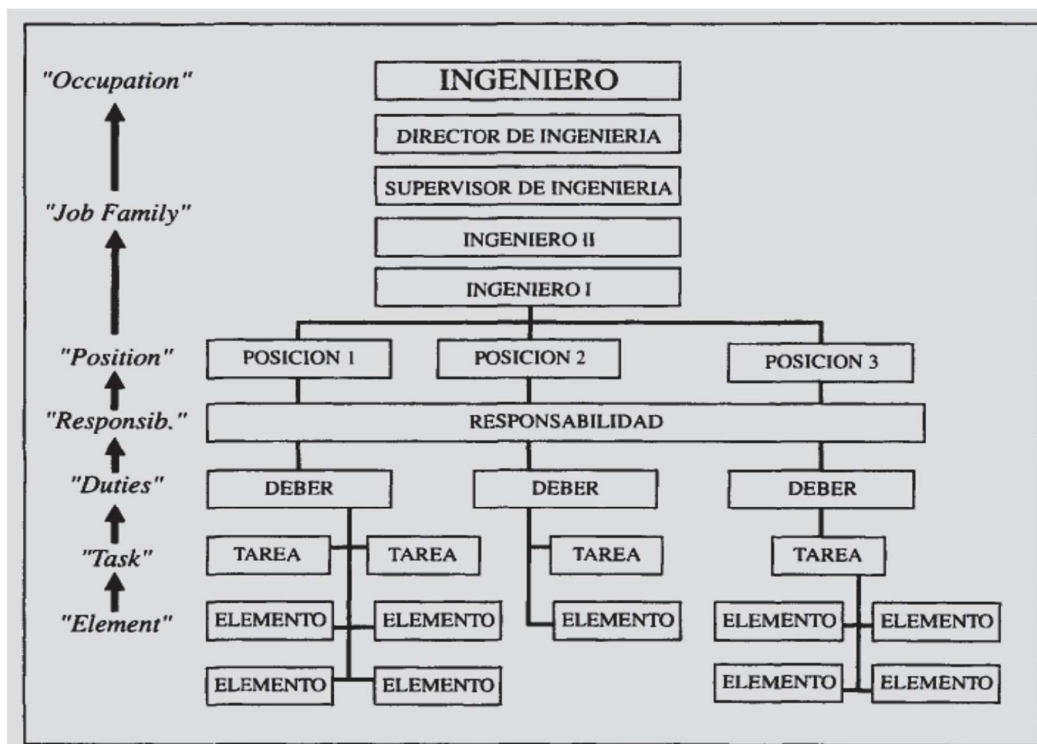
Cuadro 3 (Continuación)

Definición de términos fundamentales en la descripción de puestos y relaciones entre ellos.

Denominación	Definición	Relación	Observaciones
Puesto de trabajo	Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona.	Conjunto de posiciones iguales.	En España se utiliza como equivalente a posición o empleo.
Empleo	Grupo de puestos de trabajo en los que las tareas más importantes y más significativas son idénticas.	Conjunto de puestos de trabajo (posiciones)	Se suele confundir o considerar equivalente a puesto de trabajo.
Profesión/Oficio	Grupo de empleos con tareas semejantes o estrechamente relacionadas que requieren para ser ejecutadas cualidades, conocimientos o capacidades semejantes.	Conjunto de empleos.	Concepto fundamentalmente europeo.
Serie de puestos de trabajo	Grupos de puestos con tareas similares en contenido pero diferentes en nivel.	Conjunto de puestos de trabajo de distinto nivel de habilidad.	Equivalente en terminología americana al concepto europeo de profesión.
Grupo ocupacional	Serie de puestos de trabajo en ocupaciones, profesiones, actividades asociadas o relacionadas.	Categoría superior que equivale aproximadamente a profesión	Término utilizado principalmente en Estados Unidos.

Fuente: (Fernández, 1995)

**Figura 1.** Interrelaciones de los términos de funciones.



Fuente. Interrelaciones de los términos, según la ACA (American Compensation Association, 1992.)

Cuadro 4

Principales términos a utilizar en análisis y descripción de puestos de trabajo

<b>Accesorios</b>	Sustancias, productos que un trabajador utiliza en el desempeño de un puesto de trabajo y que, usándose de modo rutinario en el quehacer habitual, no son ni equipo - equipamiento - utillaje ni son tampoco material. Ejemplos: aceite de engrase para un maquinista, papel de lija para lijadora en el caso de un ebanista, cinta impresora para una secretaria.
<b>Acción</b>	Cada una de las unidades de análisis más pequeñas de actividad laboral sin descender al nivel de los movimientos.
<b>Actividad</b>	Partes en que descomponemos una tarea o también conjunto de acciones que constituyen la parte fundamental de una tarea. En términos más abstractos, Katz y Khan (1978) la definen como «secuencia recurrente de conducta que es inherente a la organización; algunos miembros con injerencia en la malla del papel la toman como expectativas de éste y permiten cierta noción de redondez o totalidad; por ejemplo, una actividad en la línea de ensamble es tomar cuatro tornillos de un barril y usarlos para fijar al cuerpo del automóvil la salpicadero posterior izquierda».
<b>Actividad óptima</b>	«Es la máxima que puede desarrollarse durante todas las jornadas laborales sin perjudicar la salud del operario ni hacerle caer en el agotamiento físico. Por supuesto, esta actividad puede superarse, pero perdería su condición de óptima, por ir en detrimento de la salud de los trabajadores o de la calidad del producto» (Ruiz Recio, 1991). La actividad óptima se determina por comparación con la «actividad normal».
<b>Análisis del ciclo de trabajo</b>	Es la descomposición de un ciclo de trabajo en sus elementos constituyentes. Para ello se han de tener en cuenta las siguientes normas fundamentales, según Ruiz Recio (1991):  Los elementos u operaciones elementales han de ser fáciles de reconocer y con puntos claros de comienzo y terminación. El comienzo o el fin de un elemento puede estar marcado por un sonido; por un contacto entre mano y objeto o pieza con máquina o mesa; al saltar un cierre, o volante, o palanca; por un cambio de dirección del brazo.

Continuación Cuadro 4  
Principales términos a utilizar en análisis y descripción de puestos de trabajo

<b>Análisis funcional de puestos</b>	«Es un sistema conceptual para definir las dimensiones de las actividades de los empleados, a la vez que un método para medir los niveles de actividad de los trabajadores, y proporciona un conjunto de dispositivos para establecer los niveles de las tareas. Se preocupa de lo que hace un trabajador y no de los resultados de sus actos o de lo que logra. Proporciona un lenguaje controlado y normalizado para describir lo que hace un trabajador, y un medio de evaluación y medición del nivel y la orientación de lo que hacen los trabajadores» (Fine y Wiley, 1971).
<b>Análisis de puestos</b>	El proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos. Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo.
<b>Análisis de tareas</b>	Es el proceso que pretende descomponer sistemáticamente y siguiendo determinados procedimientos y principios el contenido de cada tarea, teniendo en cuenta cada uno de sus elementos constitutivos: ¿qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿para qué se hace? y ¿con qué se hace? El objetivo inmediato del análisis de tareas suele ser la descripción y la especificación.
<b>Análisis de trabajo</b>	Proceso metodológico que pretende conocer de un modo crítico las actividades, funciones y relaciones propias de las tareas de un puesto de trabajo; es decir, es la descomposición de un puesto en tareas, operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.
<b>Analista</b>	Es el técnico experto en realizar análisis y descripciones de puestos y de tareas, estudios de tiempos y movimientos, estudios de métodos de trabajo y propuestas de mejora. También realiza análisis de procesos, de resultados y de habilidades, análisis y medida del trabajo, especificaciones de puestos, etc.

Continuación Cuadro 4  
Principales términos a utilizar en análisis y descripción de puestos de trabajo

<b>Cantidad de trabajo</b>	Cada elemento, movimiento, operación, tarea, ciclo de trabajo, etc., tiene una determinada magnitud de trabajo a realizar que puede venir dada en tiempos tipo diversos. Estos diversos tiempos pueden utilizarse como unidades de comparación para establecer y comparar la cantidad de trabajo que implica la realización de un elemento, tarea
<b>Cantidad de trabajo concedido</b>	Son Hh (horas/hombre) que se aumentan a las Hh reales en los trabajos limitados para compensar al operario de esta limitación.
<b>Cantidad de trabajo deficitario</b>	Hh de diferencia que existe entre las Hh previstas y las Hh reales.
<b>Cantidad de trabajo manual</b>	Cantidad de trabajo de los elementos u operaciones elementales que hace el operario: manuales máquina parada, manuales máquina en marcha y tecno manuales
<b>Cantidad de trabajo pagada</b>	Cantidad de trabajo por la que realmente el operario recibe una retribución.
<b>Cantidad de trabajo real</b>	Trabajo que en realidad es ejecutado por el operario. Es el trabajo manual o el sumatorio resultante del trabajo correspondiente a diversos elementos.
<b>Centro de trabajo</b>	Es una expresión que designa una realidad muy variable. Desde un punto de vista organizativo el centro de trabajo es el resultado de aplicar un criterio de diseño organizativo, denominado «zona geográfica». De ahí que se suela denominar así cada unidad de actividad laboral, del tipo que fuere, que corresponde a una ubicación geográfica diferente. Suelen corresponderse con direcciones postales diferentes, si bien caben todo tipo de excepciones: hay casos en que una organización ocupa espacios discontinuos de un mismo edificio y se pueden considerar uno o varios centros de trabajo. Lo mismo podemos decir en sentido contrario.
<b>Ciclo de trabajo</b>	«Es el conjunto de operaciones elementales que es preciso ejecutar para hacer una pieza en una determinada fase de trabajo de la unidad de producción, pudiendo incluir operaciones elementales que no se presentan cada vez que se hace una pieza» (Ruiz Recio, 1991). Conjunto de tareas, operaciones, actividades, etc., que, como conjunto, se repiten periódicamente. El tiempo que media entre el comienzo o final de dos ciclos sucesivos idénticos, o suficientemente idénticos para considerarlos equivalentes, determina la longitud del ciclo.

Continuación Cuadro 4  
Principales términos a utilizar en análisis y descripción de puestos de trabajo

<b>Competencia</b>	«Capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado» (OIT, 1991). Una competencia se puede caracterizar por su nivel (en función de la complejidad y de la diversidad de las tareas) y por su especialización (en función de la amplitud de los conocimientos exigidos, los útiles y máquinas utilizados, el material sobre el cual se trabaja o con el cual se trabaja, así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos). Para la identificación del nivel de competencia, la OIT sigue las categorías y niveles que aparecen en la Clasificación Internacional Normalizada de la Enseñanza (CINE).
<b>Cronómetro</b>	Instrumento para medir el tiempo con gran precisión. En «estudios de tiempos» se utilizan distintos tipos de cronómetros. Los más frecuentes son: cronómetros sexagesimales: miden en segundos, correspondiendo una hora a 3.600 segundos; cronómetro de minuto decimal: mide en centésimas de minuto, correspondiendo una hora a 6.000 centésimas (0,01') de minuto; cronómetro de hora decimal: mide en diezmilésimas de hora, correspondiendo a una hora 10.000° h.
<b>Deber</b>	«Un conjunto de tareas que constituyen una de las diferentes actividades principales implicadas en el desempeño del trabajo» (American Compensation Association, 1992). «Conjunto de tareas recurrentes y no triviales» (Bemis, Belenky y Soder, 1983).
<b>Descripción del puesto</b>	Es una declaración escrita, basada en el análisis, de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto de trabajo. Consta de cuatro apartados: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datos de identificación del puesto.</li> <li>2. La descripción del puesto propiamente dicha, que incluye tareas (ocasionalmente operaciones), responsabilidades y funciones.</li> <li>3. Especificaciones del puesto.</li> <li>4. La identificación de los puestos que, desde la perspectiva de su complejidad, responsabilidad y habilidades pertinentes le preceden y le siguen.</li> </ol>

Continuación Cuadro 4  
Principales términos a utilizar en análisis y descripción de puestos de trabajo

<b>Diseñar</b>	<p>Alterar un sistema haciendo uso de un grado notable de libertad de acción. En el caso de puestos de trabajo, estructura u organización hablar de «diseño» o de «diseñar» se «corresponde a pulsar los botones que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando, en consecuencia, la forma en que funciona la organización» (Mintzberg, 1984).</p> <p>Diseñar puestos es un proceso complejo que implica concebir y construir de manera intencionada los puestos de trabajo (Alcaide, 1982). La unidad clave del diseño suele ser la tarea, tanto en su estructura y características internas (Munduate, 1985) como en aquellas otras variables con las que interactúa (Leavitt, 1964)</p>
<b>División</b>	<p>Es una configuración estructural caracterizada por estar constituida por una serie de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central. Las unidades básicas «apenas acopladas» son unidades de la línea media (en terminología de Mintzberg, (1984) generalmente denominadas divisiones.</p>
<b>Elemento</b>	<p>Conjunto de movimientos básicos o fundamentales. Una operación puede descomponerse en varios conjuntos de tales movimientos. También significa la parte esencial y definida de una tarea, que puede estar compuesta de uno o varios movimientos fundamentales, realizados por el operario o la máquina, y que forman parte de una tarea o proceso de elaboración de una pieza. McCormick indica que a veces se utiliza para designar el nivel más bajo en que es común subdividir una actividad laboral, sin descender al análisis de movimientos separados o de procesos mentales implicados. Los elementos se pueden clasificar según diversos criterios: según como se presentan en el ciclo de trabajo (elementos regulares, elementos de frecuencia regular o irregular, elementos extraños o fuera de método); según quien los ejecuta (elementos máquina: que realiza la máquina sin que intervenga el operario; manuales máquina parada: que realiza el operario estando la máquina sin hacer trabajo útil, y manuales máquina en marcha: que realiza el operario a la vez que la máquina hace trabajo útil sin que el operario la dirija) y según su magnitud de tiempo en diferentes tareas (elementos constantes y elementos variables).</p>

Continuación Cuadro 4  
Principales términos a utilizar en análisis y descripción de puestos de trabajo

<b>Elemento Manual</b>	Aquel que realiza el operario. Se subdividen en «elementos manuales máquina parada» (lo realiza el operario estando la máquina sin hacer trabajo útil) y «elementos manuales máquina en marcha» (lo realiza el operario a la vez que la máquina hace trabajo útil y sin que el operario la dirija).
<b>Elemento máquina</b>	Aquel que realiza la máquina sin ninguna intervención del operario durante el proceso.
<b>Elemento tecno manual</b>	Elementos u operaciones que no son máquina y que siendo manuales no tienen un límite inferior de actividad pero sí tienen una limitación superior. Ejemplo: esmerilar manualmente una pieza de corte.
<b>Empleado</b>	Es el titular de un empleo o un puesto de trabajo.
<b>Empleo</b>	Grupo de puestos de trabajo en los que las tareas más importantes y más significativas son idénticas. La Oficina Internacional del Trabajo lo define como «un conjunto de tareas cumplidas o que se supone serán cumplidas por una misma persona»
<b>Empleo asalariado</b>	Aquel en que el titular tiene contrato de trabajo implícito o explícito (oral o escrito), por el que recibe una remuneración básica que no depende directamente de los ingresos de la unidad para la que trabaja (esta unidad puede ser una corporación, una institución sin fines de lucro, una unidad gubernamental o un hogar). Algunos o todos los instrumentos, bienes de capital, sistemas de información y/o locales utilizados por los titulares son propiedad de terceras personas, y el titular puede trabajar bajo la supervisión directa de, o de acuerdo con directrices estrictas establecidas por el(los) propietario(s) o las personas empleadas por el(los) propietario(s). El titular de un empleo se denomina «empleado» o también «trabajador».
<b>Empleo independiente</b>	«Es aquel en el que la remuneración depende directamente de los beneficios (o del potencial para realizar beneficios) derivados de los bienes o servicios producidos (en estos empleos se considera que el consumo propio forma parte de los beneficios). Los titulares toman las decisiones operacionales que afectan a la empresa, o delegan tales decisiones pero mantienen la responsabilidad por el bienestar de la empresa» (OIT, 1993).
<b>Equipo o equipamiento</b>	Conjunto de utensilios, herramientas, máquinas y todo tipo de utillaje en general de que dispone un trabajador en su puesto de trabajo para el normal o más fácil desempeño del puesto. Ejemplos: hacha para un leñador, escoba para un barrendero, ordenador PC para una secretaria

Continuación Cuadro 4  
Principales términos a utilizar en análisis y descripción de puestos de trabajo

<b>Ergometría</b>	Término acuñado por J. W. Cunningham quien lo definió como «la aplicación de principios y procedimientos psicométricos al estudio del trabajo humano». Constituye un campo de investigación derivado de las teorías y principios explicativos de la conducta humana, de los procedimientos psicométricos y del análisis de puestos. La ergometría aborda cuatro tipos de problemas: a) definición, cuantificación y clasificación de variables laborales; b) establecimiento de relaciones entre variables relativas al trabajo y atributos humanos; c) desarrollo de medidas de potenciales conductuales o de características humanas relativas al trabajo; d) estudio de la naturaleza de las relaciones entre diversas variables relativas al trabajo (McCormick, 1979).
<b>Escala de funciones del trabajador</b>	(Desde la perspectiva del análisis funcional de puestos) son un medio para comparar todas las tareas y todos los puestos, de acuerdo con una base común (Fine y Wiley, 1971).
<b>Escala de valoración</b>	En estudio de tiempos, las escalas de valoración permiten establecer distintos niveles de actividad en comparación con la llamada «actividad normal». Una escala común es aquella que valora como 100 la actividad normal, como 140 la óptima (actividad máxima que un individuo puede desarrollar durante varios días sin por ello perjudicar o dañar la salud del trabajador. Este nivel de actividad se puede superar pero ya no sería la óptima al perjudicar al trabajador) y como 0 la inactividad total o el reposo absoluto. Se admite un error del 5 por 100. El cociente entre la actividad a estudiar y la actividad normal se suele denominar «factor de actuación».
<b>Especificaciones del trabajo y/o del puesto</b>	«Expresión de lo que el desarrollo de la tarea requiere, como requisitos físicos, de aptitud, de conocimientos, experiencia, etc., lo que supone en términos de responsabilidad por materiales, por productos, por el equipo, las instalaciones, etc., las condiciones de organización y ambientales en que se desarrollan los cometidos» (Fertonani y Actis Grosso, 1978).
<b>Especificación mínima esencial</b>	Principio de diseño socio técnico, propuesto por Herbst, según el cual sólo lo esencial de una actividad, de un puesto, de una unidad se decide con antelación al momento de la ejecución del trabajo. Todos los demás elementos se decidirán en momentos posteriores, tal vez, incluso, cuando ya la fábrica o la oficina estén en funcionamiento. La aplicación de este principio permite la implicación progresiva de los interesados a todos los niveles, reduciéndose, así, las barreras entre planificadores de la tecno estructura y los ejecutores de todas las demás partes de la organización.

Continuación Cuadro 4  
Principales términos a utilizar en análisis y descripción de puestos de trabajo

<b>Estructura organizativa</b>	Conjuntos de medios formales y semi formales mediante los cuales las organizaciones dividen los trabajos en tareas distintas y establecen los mecanismos de coordinación, estableciendo así pautas estables de comportamientos esperados. Mintzberg define la estructura organizacional como «la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas. La estructura puede ser "formal" e "informal"». Mintzberg distingue cinco configuraciones estructurales organizacionales básicas (simple, mecánica, profesional, divisional y adhocrática), pero reconoce que son formas útiles para el análisis y el estudio. En la realidad todas podrían ser susceptibles de reducirse a una única o que tal vez fueran seis o más.
<b>Función</b>	Objetivo, meta o fin que se persigue conseguir mediante una acción, operación, tarea o puesto de trabajo o unidad organizativa, lo que permite hablar de funciones a otros tantos niveles. Es común utilizar indistinta e impropia mente los siguientes términos: cometido, actividad, competencia, incumbencia, encargo, trabajo.
<b>Material</b>	Aquellas materias primas que usa o transforma el trabajador en la ejecución de un puesto de trabajo se denominan genéricamente «material». Se distingue fácilmente porque en ellas el trabajador realiza algún cambio físico o alguna transformación ligera o profunda, aparente o real. Ejemplos: barro en una alfarería, harina en una panadería.
<b>Medida de trabajo</b>	Técnicas complementarias al estudio de tiempos y movimientos para determinar el tiempo de realización de un trabajo pero sin tener en cuenta el esmero o la diligencia en su ejecución (Mundel, 1991).
<b>Objetivo(s)</b>	Cantidad de «output» a obtener en un plazo determinado de tiempo y mediante el uso de unos recursos pertinentes. Por extensión aplicase también a los planes en los que se detallan tales «outputs».
<b>Ocupación</b>	Según la OFT., «una ocupación es un conjunto de empleos cuyas tareas presentan una gran similitud».
<b>Operación</b>	Acción o conjunto de acciones que constituyen la parte esencial de una tarea sin descender al análisis de movimientos, gestos o procesos mentales separados. Es la unidad de descomposición de una tarea. Las operaciones y todas aquellas otras unidades menores no suelen ser objeto del «análisis de puestos» pero sí de lo que denominaremos «microanálisis»

Continuación Cuadro 4  
Principales términos a utilizar en análisis y descripción de puestos de trabajo

<b>Organigrama</b>	Representación gráfica de carácter simbólico de la estructura formal de una organización. Proporciona una buena representación de la división del trabajo, permitiendo visualizar rápida y precisamente las posiciones que existen dentro de una organización, el modo como se agrupan en unidades superiores y el flujo de autoridad entre las distintas unidades del conjunto de la organización.
<b>Posición</b>	Agregado de tareas, obligaciones y responsabilidades que requiere la total dedicación de una persona» (McCormick, 1979).
<b>Profesión</b>	Grupo de empleos con tareas semejantes o estrechamente relacionadas que requieren para ser ejercidas cualidades, conocimientos o capacidades cualitativamente semejantes.
<b>Productividad</b>	Razón entre unidades de «output» por unidad de «input».
<b>Protocolo o ficha de análisis</b>	Impreso diseñado de acuerdo a unos objetivos predefinidos que permite estructurar el proceso de análisis de puestos y la posterior descripción así como recoger toda la información conforme a aquellos objetivos.
<b>Puesto de trabajo</b>	Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. También «punto (lugar) del espacio organizacional definido por uno o más papeles (y, por consiguiente, una o más actividades), que debe realizar un solo individuo
<b>Punto clave</b>	Operación o parte de ella que condiciona el éxito y/o la facilidad en la ejecución de una tarea o la seguridad en el trabajo. Los «puntos clave» pueden no tener importancia aparente.
<b>Responsabilidad</b>	«Un deber o conjunto de deberes que describe el principal objetivo o razones de la existencia de un puesto de trabajo» (American Compensation Association, 1992).
<b>Salario</b>	«Se considerará "salario" la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo» (Estatuto de los Trabajadores, art. 26.1)
<b>Saturación</b>	Cociente resultante de dividir la cantidad de trabajo manual por el tiempo óptimo del ciclo de trabajo
<b>Tarea</b>	Una unidad de trabajo «organizada discretamente» (que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo.

Continuación Cuadro 4  
Principales términos a utilizar en análisis y descripción de puestos de trabajo

<b>Tarea normal</b>	Tarea propia o característica de un puesto de trabajo y que se ejecuta diaria o habitualmente en todos o casi todos los ciclos del puesto.
<b>Tarea periódica</b>	Tarea que se realiza cíclica o periódicamente, a fechas fijas o por períodos regulares. Ejemplos: balances mensuales, engrase al cabo de un tiempo determinado, al cabo de recorrer x kilómetros o siempre que ocurra un hecho determinado de previsibilidad no cierta pero probable.
<b>Tarea ocasional</b>	Tarea que se realiza rara vez o sin una periodicidad aproximadamente regular.
<b>Tarea principal</b>	Aquella tarea del puesto que requiere el mayor nivel de conocimientos, habilidades o capacidades dentro de los que se requieren para el puesto o a la que el trabajador dedica una parte significativamente superior de su tiempo de trabajo.
<b>Tarea secundaria</b>	Aquella tarea del puesto que requiere un menor nivel de conocimientos, habilidades o capacidades dentro de los que se requieren para el puesto o a la que el trabajador dedica una parte significativamente inferior de su tiempo de trabajo.
<b>Tiempo normal</b>	Es el tiempo requerido por un operario medio para que, trabajando con una actividad normal, pueda realizar la operación considerada (Ruiz Recio, 1991).
<b>Trabajador</b>	Desde un punto de vista organizativo, es toda persona que realiza un trabajo organizacional. Desde un punto de vista legal, la Ley del Estatuto de los Trabajadores, art. 1o, 1 dice: «La presente ley será de aplicación a los trabajadores que voluntariamente presten sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona física o jurídica, denominada empleador o empresario».
<b>Trabajo</b>	Conjunto de tareas, operaciones, elementos, etc., que debidamente programados y realizados por una o varias personas y/o máquinas permiten conseguir un objetivo.
<b>Unidad organizativa</b>	Los puestos de trabajo, individualmente considerados, se agrupan en conjuntos y éstos en otros conjuntos superiores y así sucesivamente hasta abarcar la totalidad de la organización en un único conjunto. Cada uno de estos conjuntos, con su supervisor o jefe constituye, una unidad organizativa.

Fuente: (Fernández, 1995)

**4. Utilidad de un análisis de puestos de trabajo.** La utilidad de un análisis de puestos de trabajo, se orienta a tres líneas. (Fernández, 1995)

**a.Utilidad para el responsable de Recursos Humanos.**

- Facilita el proceso de selección de personal: El análisis de puestos permite elaborar el perfil y conocer cuáles son las características de las persona idóneas para su desempeño.
- Propicia la transparencia en el proceso de contratación: Resulta importante poder suministrar a las personas información no solo sobre las exigencias y obligaciones del puesto sino también sobre las satisfacciones susceptibles de obtenerse a través de su desempeño.
- Orienta el proceso de formación del personal: Tanto a la descripción como especificación permite la preparación de programas de formación del personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos que ocupan.
- Posibilita la gestión de las carreras profesionales de los individuos: La planificación de carreras requiere de información relativa a las exigencias y naturaleza que cada puesto plantea.
- Soporte fundamental en el proceso de valoración de puestos.
- Constituye un instrumento inestimable de ayuda para la evaluación del desempeño.
- El análisis de puesto incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como son la motivación y satisfacción.

**b. Utilidad para los responsables de la organización.**

- Primeramente proporciona información para comprender el flujo de trabajo que tiene lugar en su unidad y así poder tomar decisiones que permitan incrementar su excelencia, la mayoría de ellas encaminadas a equilibrar la carga de trabajo entre sus subordinados. Segundo, para poder intervenir con conocimiento de causa en el proceso de selección, de lo contrario su intervención estará cargada de juicios de valor, y tercero, para poder realizar una evaluación objetiva de sus subordinados y, lo que es más importante, ofrecerles una retroalimentación útil y objetiva de su desempeño.
- El análisis de los puestos de trabajo ayuda a los directivos a lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma solapamientos que, en la mayoría de los casos, originan conflictos en el seno de la organización.
- Este proceso también posibilita la descentralización del control, pues los objetivos y funciones de los puestos de trabajo son conocidos por los miembros de la organización, liberando así al cuadro directivo de una tarea que le resta tiempo y energías en sus propias obligaciones.

**c. Para los propios empleados:** Las ventajas que ofrece el análisis de puestos de trabajo a los empleados es:

- Permite al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.
- Los datos obtenidos pueden ser utilizados para distribuir la carga de trabajo entre los empleados, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre éstos.

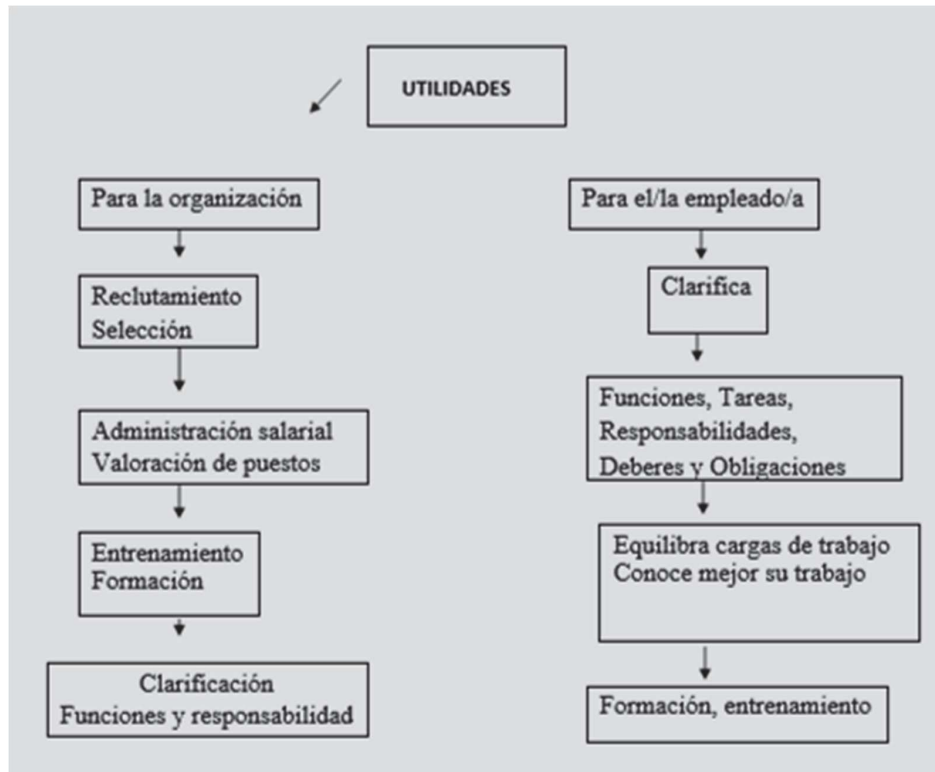
- La especificación del puesto de trabajo puede ser usada por los empleados como un guía o referencia para el auto-desarrollo

Son múltiples las aplicaciones que se pueden derivar del ADPT, fundamentalmente en las áreas de Organización y de Recursos Humanos, a continuación se presentan diferentes áreas. (Carrasco, 2009)

- **Reclutamiento, selección y adecuación:**Es necesaria su utilización para determinar si las necesidades de puestos que tenemos se encuentran o no presentes en la organización o si por el contrario es necesario acudir al mercado laboral externo.
- **Orientación y consejo vocacional:**Permite orientar a un estudiante en prácticas o a un empleado sobre cuáles pueden ser las opciones profesionales o de carrera que más se ajustan a sus aptitudes, intereses y potencialidades.
- **Carrera profesional y promociones:**Ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las necesidades futuras del ayuntamiento. Las destrezas y conocimientos que se requieran.
- **Valoración de puestos de trabajo:**Este procedimiento nos informa del valor relativo de cada puesto, para determinar el peso concreto de cada puesto es necesario saber que se hace en él y en consecuencia determinara su valor para la organización.
- **Evaluación de resultados y desempeño:**Una de las principales misiones del ADPT es establecer los objetivos del puesto y los niveles de eficiencia y eficacia, difícilmente puede hacerse esto si no sabemos las funciones, tareas y objetivos del mismo.

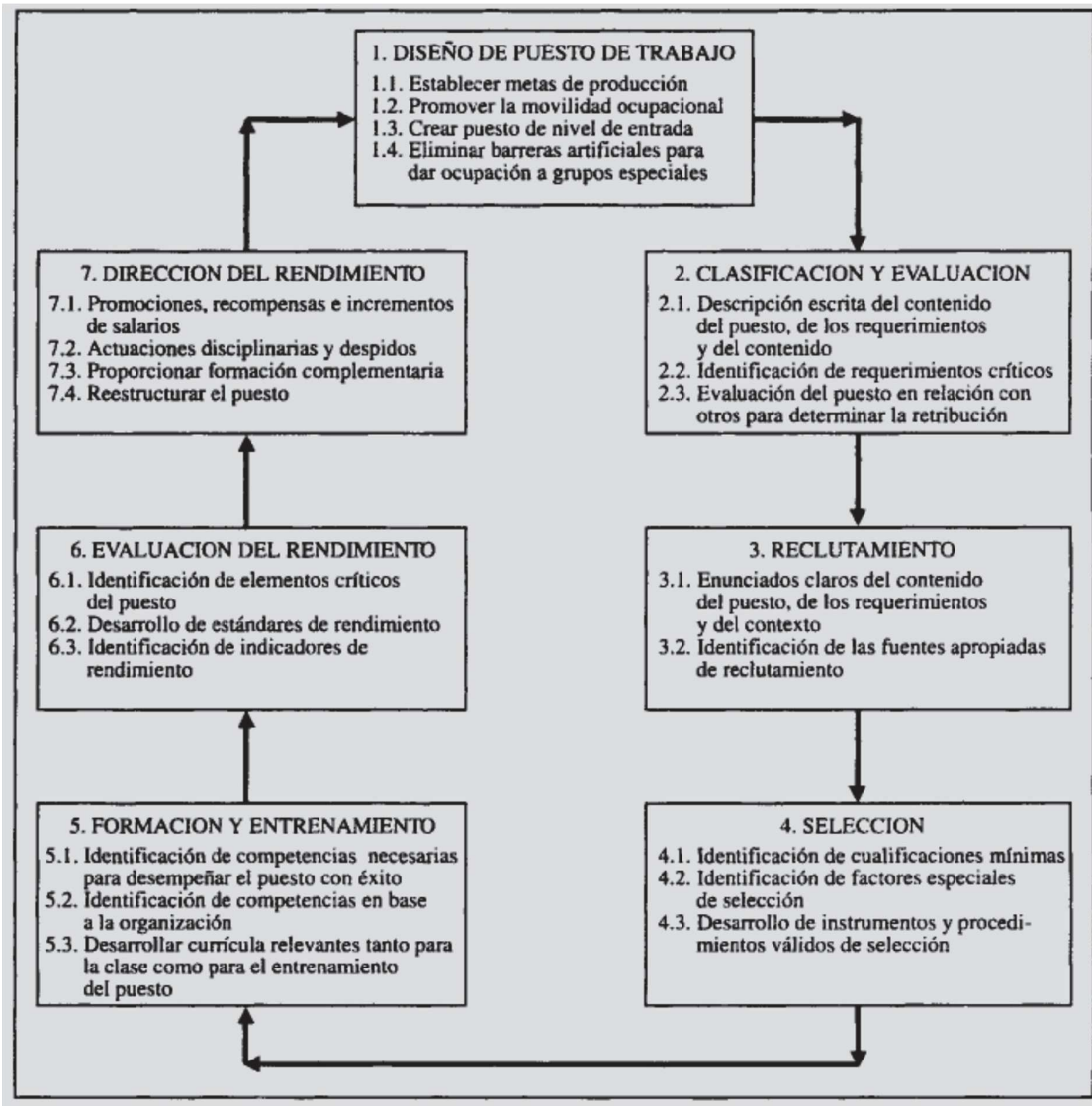
- **Formación y desarrollo.** Permite una planificación objetiva y detallada de la formación al establecer las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto.
- **Seguridad y prevención.** Salud laboral. Un buen ADPT recoge las condiciones ambientales, físicas, horaria, etc. en las que se desarrolla la actividad laboral del puesto, por esto aporta información sobre los riesgos, peligros o penalidades que pueden envolver al puesto de trabajo. Así como las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, movimientos indebidos y la patología previsible del trabajo.
- **Salud laboral:** Proporciona también al análisis de puestos, información sobre situaciones y actividades que conllevan fatiga, estrés, posturas y movimientos indebidos, ritmos patógenos de trabajo, etc.
- **Diseño organizacional:** La definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, secciones, etc.
- **Manuales de funciones y procedimientos:** Formaliza la información sobre los puestos, procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.

**Figura 2.** Interrelación de la utilidad del análisis de descripción de puestos.



Fuente (Carrasco, 2009)

Figura 3. Ciclo de la dirección de Recursos Humanos



Fuente. Aplicación de los datos de ADP (Bemis, Belenky y Soder, 1983)

**5. Perfil de puestos:** Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente. (Carrasco, 2009)

**6. Objetivos de la descripción de puestos:**El objetivo de un ADPT no es otro que definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. (Carrasco, 2009)

**7. Evaluación de desempeño:**Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. (Chiavenato, 1995)

"Mediante la evaluación del desempeño es posible no solo descubrir a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo del nivel satisfactorio, sino también averiguar qué factores de la empresa reclaman atención inmediata de los responsables de entrenamiento.(Chiavenato,1999:Pág. 568)

La evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora. (Byars& Rue,1996)

Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Por lo que en resumen la evaluación de desempeño no es más que un sistema que las empresas utilizan formalmente para estimar, medir y controlar el

rendimiento de las personas en función al cumplimiento de las obligaciones laborales. Asimismo sirve como documentación sobre la productividad de cada empleado, expone sus deficiencias y se le orienta a mejorar. (Harper& Lynch,1992)

¿Qué es sistema de evaluación del desempeño?

Es el instrumento que permite someter variables que permitan medir las diferentes categorías hacia un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.(Harper& Lynch,1992)

¿Qué es medición de desempeño?

Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una empresa evaluando así su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.(Harper& Lynch,1992)

¿Para qué resulta útil la evaluación de desempeño?

Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).

Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

**8. Objetivos de la evaluación de desempeño.** Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño según (Harper & Lynch, 1992), se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

**9. Métodos de evaluación de desempeño:** Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. Entre ellos, pueden citarse (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy & Leboyer, 1992).

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

¿Que se evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

Factores que generalmente se evalúan

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

### **C.Recolección de Información para el análisis y descripción de Puestos**

Los diversos procedimientos que existen para analizar y describir puestos de trabajo pueden arrojar una información muy diferente. Por ello hemos de tener en cuenta desde un principio el destino de la información deseada, esto es, las expectativas y necesidades de los clientes de los analistas. Es común que cuando una empresa pone en marcha un ADP lo haga desde una perspectiva molecular. Si es así, el ADP vendrá justificado por razones muy concretas y puntuales a las que habrá que dar respuesta: valoración de puestos de trabajo, actualización del manual de organización, inventario de puestos, elaboración de perfiles profesiogramas. Pocas veces, en cambio, se lleva a cabo el ADP desde una perspectiva molar y sistémica, esto es, como una herramienta básica y principal de gestión, organización y dirección. (Harper& Lynch,1992)

En ambos casos, sin embargo, habrá que recoger información completa sobre:

1. Identificación del puesto.
2. Identificación de la(s) fuente(s) de información.
3. Circunstancias básicas del puesto.
4. La función (objetivo, misión, cometido) del puesto.
5. Las responsabilidades propias del puesto.
6. Las tareas constitutivas del puesto.
7. Los requerimientos que exige el puesto.
8. Las condiciones físicas, ambientales y sociales en que se desarrolla el puesto.

### **D. Métodos de análisis y recolección de información**

Los métodos de análisis y descripción de puestos que en la actualidad se usan. (Carrasco, 2009).

- Observación directa
- Método del cuestionario

- Método de entrevista
- Métodos mixtos
- Método del diario de actividades
- Método de incidentes críticos
- Método de recopilación de información

**1. Observación directa.** Consiste en la observación directa del empleado mientras realiza las tareas y funciones propias de su puesto. (Carrasco, 2009).

**2. Cuestionarios.** Registro mediante el que se pretende recoger información de todos los aspectos relacionados con el puesto.

Según Ángel Marcano (1987): " es un método que consiste en el agrupamiento ordenado de preguntas relacionadas con los diversos aspectos del cargo que se le entrega al trabajador para ser contestadas".

Según el diccionario enciclopédico (2002): " es una lista de cuestiones o preguntas a las que se debe responder por escrito".

**3. Entrevista.** Consiste en recabar información del puesto mediante una entrevista realizada por el especialista y el titular del puesto. Conviene que la entrevista esté estructurada. (Carrasco, 2009)

**4. Métodos mixtos.** Utilización de varios métodos al mismo tiempo. Normalmente se utiliza observación directa y entrevista, y cuestionario y entrevista. (Carrasco, 2009)

**5. Método del diario de actividades:** Consiste en un auto-informe del titular del puesto. Debe registrar diaria y sistemáticamente las actividades que

desarrolla, especificando el tiempo que les dedica. Es un método sujeto a distorsión, dado que se trata de un auto-registro. (Carrasco, 2009)

**6. Método de incidentes críticos.** Consiste en observar y detectar las actuaciones del titular del puesto a analizar que conllevan consecuencias positivas con el objetivo de captar y registrar las conductas o incidentes indispensables para el buen desempeño del puesto de trabajo. (Carrasco, 2009)

**7. Método de recopilación de información:** Consiste en recabar información acerca de las descripciones de puestos ya publicadas o bien realizadas en la misma empresa con anterioridad. (Carrasco, 2009)

En la empresa de transporte de carga pesada se llevará a cabo la descripción de puestos, por medio del método de entrevista, ya que por las diversas actividades que surgen en el día y la fiabilidad de los resultados, es el método más favorable para la realización de esta Guía.

Cuadro 5

Comparativo sobre los métodos más comunes para recabar información para una descripción de puestos

MÉTODO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiabilidad de los resultados</li> <li>- Fáciles de comparar</li> <li>- Fácil de aplicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subjetividad del entrevistado</li> <li>- Impacto del entrevistador</li> <li>- Tiempo excesivo</li> </ul>
COMITÉ DE EVALUADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiabilidad</li> <li>- Ideal para puestos vitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coste excesivo</li> </ul>
OBSERVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observador exterior y objetivo</li> <li>- Coste reducido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo necesario</li> <li>- Limitado a tres cortas</li> <li>- Reticencias del observado</li> </ul>
CUESTIONARIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad de uso</li> <li>- Posibilidad de estandarizar los resultados</li> <li>- Coste reducido y rapidez</li> <li>- Mayor grado de reflexión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subjetividad de las respuestas</li> <li>- Falta de control sobre las respuestas</li> <li>- Dificil elaboración</li> </ul>

Fuente (Carrasco, 2009)

## **E. Profesiograma**

Según Iván López en su libro de *Riesgos Laborales*, un “Profesiograma” es un documento técnico administrativo que organiza la interrelación, interactuación e interdependencia de un puesto de trabajo desde tres puntos de vista: El de Gestión del Talento Humano, el de seguridad ocupacional y el de salud laboral, en el cual se resumen las aptitudes y capacidades de los puestos de trabajo que existen y los que cumplen los trabajadores.

### **1. Entre los beneficios que Iván López expone están los siguientes.**

- Define los criterios para la contratación de personas que ocuparan puestos vacantes.
- Permite la inducción y contratación adecuada.
- Clasifica los puestos y los ubica de acuerdo a la estructura técnico administrativa.
- Cumple con la normativa legal.
- Permite la actualización de manera periódica de la Gestión de Talento Humano.

### **2. Características de los “Profesiogramas”.**

- Utiliza un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente, evitando expresiones que no de información exacta y necesaria.
- La descripción debe ser sencilla.
- Se describe un puesto de trabajo o una actividad.
- Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal del mismo, nunca el nombre del ocupante.

### 3. Contenido de los profesiogramas

**a. Logo de la organización.** Se coloca el logo de la organización en la parte superior del formato

**b. Denominación del cargo o puesto de trabajo.** Tiene como finalidad identificar el cargo o puesto de trabajo. Suele incluir el departamento al cual pertenece, el código del puesto, la categoría ocupacional y el grupo de la escala salarial en que se ordena.

**c. Objetivo del cargo o puesto de trabajo.** Cuál es la finalidad, la razón de ser o la misión del cargo o puesto de trabajo; es decir, para qué existe en la institución.

**d. Funciones inherentes al cargo o puesto de trabajo.** Reúne todas las funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del cargo o puesto de trabajo; se debe dar respuesta a la pregunta siguiente: ¿qué hace él o los ocupantes del puesto?

Al redactar las funciones de cada cargo o puesto de trabajo, debe procurarse no omitir alguna función por pequeña o intrascendente que pudiera parecer.

**e. Formación exigida por el cargo o puesto de trabajo.** Consiste en la educación, formación y conocimientos que exigen la realización de las funciones en el cargo o puesto de trabajo. La competencia se define en términos de: – Educación–Formación–Experiencia–Habilidades.

**f. Ubicación jerárquica.** A quién reporta y quiénes le reportan.

**g. Relaciones y problemática laboral:** Relaciones internas y externas del puesto, tiempo de adaptación, problemas típicos del cargo.

**h. Sistema del trabajo.** Son aquellas condiciones en las que desarrolla habitualmente su trabajo. Se refiere a los factores siguientes:

- Horario de trabajo, características del horario de trabajo y su duración.
- Esfuerzo físico y/o mental: que exige la tarea.
- Ambiente: Condiciones en las que se desarrolla el trabajo.
- Riesgos más comunes.

**i. Condiciones de salud.** Son aquellas condiciones de trabajo que pueden afectar la salud del trabajador. Condición ambiental, condiciones del aspirante, exámenes ocupacionales del puesto.

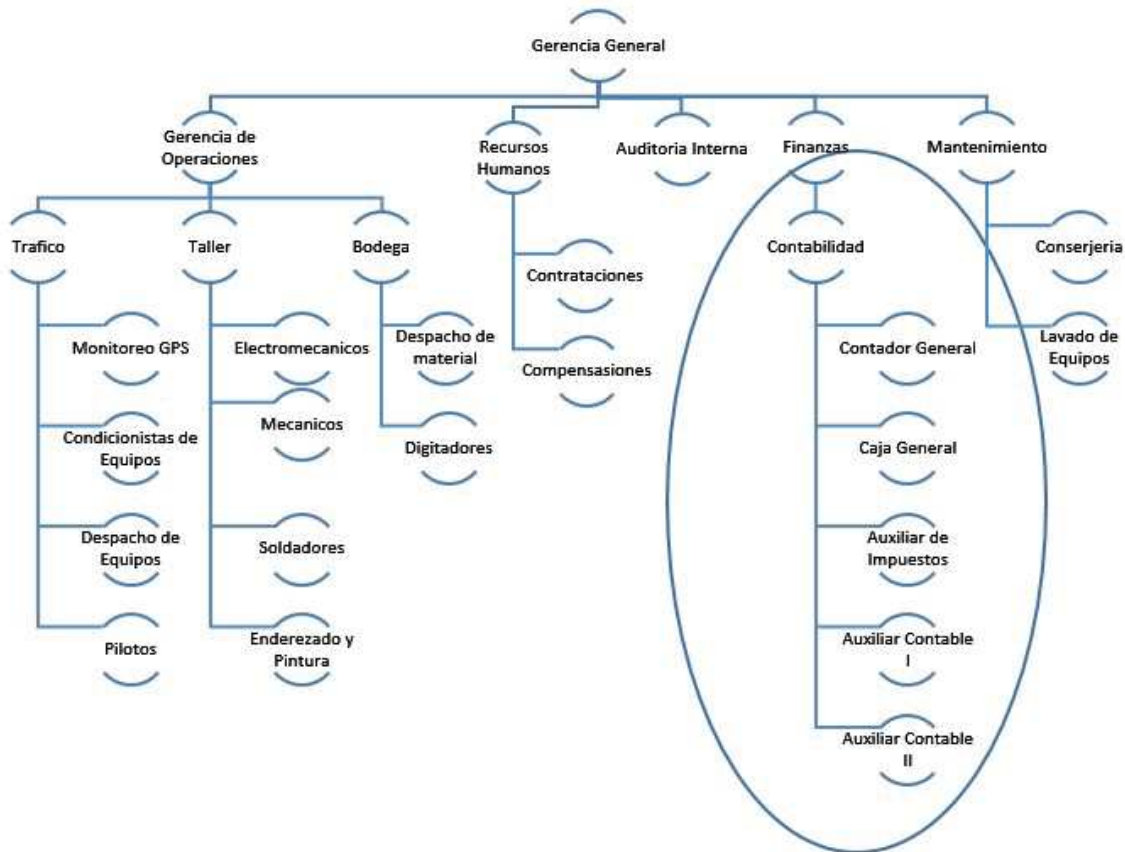
## VI. Metodología

Las herramientas que se utilizarán para la *Guía de descripción de puestos* son; Inventario de puestos, estructuración de los perfiles de los puestos de trabajo, entrevistas para determinar las funciones reales, profesiograma y la descripción de los puestos de trabajo.

### A. Inventario de puestos de la empresa.

En esta etapa se presenta el organigrama de la empresa de transporte de carga pesada, el cual está representado como un organigrama de tipo vertical, principalmente por la dependencia que se tienen de los puestos jerárquicos altos, específicamente de la Gerencia General.

**Figura 4.** Organigrama vertical de la empresa de transporte de carga pesada.



## **B. Elaboración de perfiles de puestos**

Como ya se vio anteriormente, se definirá la información recabada para la estructuración de puestos dentro del área de contabilidad de una empresa dedicada al servicio de transporte de carga pesada, se iniciará conociendo e identificando la misión, funciones, así como los requisitos y las exigencias que demanda dicha empresa para que pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente.

Analizando lo anterior, se identificó que, por el grado de responsabilidad en cuanto a funciones administrativas contables y por las consecuencias legales que esto repercute para la empresa, se detectó que se necesitan establecer las características, funciones y responsabilidades del área contable, por este motivo se resaltaron los perfiles de puestos que se realizarán en la presente guía contendrá los cargos o puestos laborales siguientes.

**Cuadro 6.**  
**Inventario de puestos de trabajo**  
**empresade transporte de carga pesada**

**Departamento o área:** Contabilidad

**Responsable:** Osman Armando Mendizabal Santos

A continuación le solicitamos que relacione los diferentes puestos de trabajo principales en su departamento. Nos referimos a puestos de trabajo como conjunto de actividades, tareas u responsabilidades de un puesto y no a la persona que lo ocupa.

Nº	Nombre del puesto
1	Contador General
2	Auxiliar de Impuestos
3	Cajero General
4	Auxiliar Contable I
5	Auxiliar Contable II

Fuente: "Propuesta *Guía de descripción de puestos* de la empresa de transporte de carga pesada"

### **C.Perfiles de puestos**

Se estructurara la base para determinar los perfiles de puestos del área de contabilidad de la empresa de transporte de carga pesada.

Cuadro 7. Identificación de puestos de trabajo en la empresa de transporte de carga pesada

<b>Identificación del puesto</b>	
Unidad orgánica:	Contabilidad
Denominación:	Contador General
Nombre del puesto:	Contador General
Dependencia jerárquica:	Jefe Financiero
Puestos que supervisa:	Cajero General, Auxiliar de Impuestos, Auxiliar Contable I y Auxiliar Contable II.
Número de plazas:	1
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas Sábado de 8:00 a 12:00 horas
Carácter del puesto:	Permanente
Ubicación del puesto:	Oficinas centrales km 90 carretera a Sipacate, Escuintla.
Forma de remuneración:	Planilla quincenal

<b>Identificación del puesto</b>	
Unidad orgánica:	Contabilidad
Denominación:	Caja General
Nombre del puesto:	Cajero General
Dependencia jerárquica:	Contador General
Puestos que supervisa:	-----
Número de plazas:	1
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas Sábado de 8:00 a 12:00 horas
Carácter del puesto:	Permanente
Ubicación del puesto:	Oficinas centrales km 90 carretera a Sipacate, Escuintla.
Forma de remuneración:	Planilla quincenal

## Continuación

Cuadro 7. Identificación de puestos de trabajo en la empresa de transporte de carga pesada

<b>Identificación del puesto</b>	
Unidad orgánica:	Contabilidad
Denominación:	Impuestos
Nombre del puesto:	Auxiliar de Impuestos
Dependencia jerárquica:	Contador General
Puestos que supervisa:	-----
Número de plazas:	1
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas Sábado de 8:00 a 12:00 horas
Carácter del puesto:	Permanente
Ubicación del puesto:	Oficinas centrales km 90 carretera a Sipacate, Escuintla.
Forma de remuneración:	Planilla quincenal

<b>Identificación del puesto</b>	
Unidad orgánica:	Contabilidad
Denominación:	Auxiliar Contable I
Nombre del puesto:	Auxiliar Contable I
Dependencia jerárquica:	Contador General
Puestos que supervisa:	Auxiliar Contable II
Número de plazas:	6
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas Sábado de 8:00 a 12:00 horas
Carácter del puesto:	Permanente
Ubicación del puesto:	Oficinas centrales km 90 carretera a Sipacate, Escuintla.
Forma de remuneración:	Planilla quincenal

## Continuación

Cuadro 7. Identificación de puestos de trabajo en la empresa de transporte de carga pesada

<b>Identificación del puesto</b>	
Unidad orgánica:	Contabilidad
Denominación:	Auxiliar Contable II
Nombre del puesto:	Auxiliar Contable II.
Dependencia jerárquica:	Contador General
Puestos que supervisa:	-----
Número de plazas:	6
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas Sábado de 8:00 a 12:00 horas
Carácter del puesto:	Permanente
Ubicación del puesto:	Oficinas centrales km 90 carretera a Sipacate, Escuintla.
Forma de remuneración:	Planilla quincenal

Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte de carga pesada, Propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de Contabilidad de una empresa de transporte de carga pesada.

**D. Información sobre los puestos de trabajo.**

Como no existen manuales, guías o métodos para determinar mayor información de los puestos de trabajo, el organigrama expuesto en la Figura 5 funge como la herramienta principal para la iniciación del proyecto de la *Guía de descripción de puestos* en la empresa.

En el área de contabilidad existen cinco denominaciones de puestos de trabajo, los cuales son: Contador General, Cajero General, Auxiliar de Impuestos, Auxiliar Contable I y Auxiliar Contable II.

La denominación Contador General, Caja General y Auxiliar de Impuestos son ocupados por tres personas una en cada puesto. Estas denominaciones las realiza el departamento de Recursos Humanos, debido a las exigencias de cada puesto y las competencias que requieren poseer las personas que los ocupan.

En cuanto al Auxiliar Contable I, son personas que ocupan puestos de trabajo y son responsables y encargados de; Facturación, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Compras, Costos y Gastos. El salario, las habilidades, las competencias y los estudios académicos son parte de las características que los diferencian de los Auxiliares Contables II.

El Auxiliar Contable II, son personas que apoyan al Auxiliar Contable I, en los diferentes aspectos, ya que a pesar que son el escalafón salarial más bajo del área de contabilidad, las exigencias y los requerimientos para ocupar un puesto de este tipo son altos.

#### **E. Misión, funciones y coordinaciones principales de los puestos de trabajo.**

**1. Ubicación del ocupante de mayor experiencia en los puestos:** En esta etapa las entrevistas sobre las funciones y referencias de las actividades, se realizarán con las personas de mayor experiencia, refiriéndonos al Auxiliar Contable I y Auxiliar Contable II.

## 2. Redacción de la misión de los puestos.

Cuadro 8. Misión de puestos del departamento de contabilidad.

<b>Puesto:</b>	<b>Contador General</b>
Misión:	Asistir en la gestión contable, financiera y tributaria según los procedimientos de información financiera para dotar de información real, actualizada y pertinente de la empresa.

<b>Puesto:</b>	<b>Cajero General</b>
Misión:	Recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y otros documentos de valor a fin de lograr la recaudación de ingresos y la cancelación de obligaciones que tenga que realizar la empresa.

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar de Impuestos</b>
Misión:	Estructurar, realizar y presentar los formularios para pago de los impuestos a la que está sujeta la empresa, en las fechas establecidas para evitar multas y recargos.

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar Contable I</b>
Misión:	Recibir, revisar, procesar y verificar documentos contables y contabilizarlos en el sistema adecuado de acuerdo a normas establecidas en las NIIF para facilitar la comprensión de la información financiera.

## Continuación

Cuadro 8. Misión de puestos del departamento de contabilidad.

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar Contable II</b>
Misión:	Asistir en el proceso de contabilización de documentos de acuerdo a normativas preestablecidas para dotar de información al sistema informático.

Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte de carga pesada, propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de contabilidad de una empresa de transporte de carga pesada.

### 3. Redacción de las funciones de los puestos.

Cuadro 9. Funciones de los puestos de contabilidad

<b>Puesto:</b>	<b>Contador General</b>
No. Actividades	Funciones del puesto
1.	Registrar y alimentar al sistema sobre las diferentes operaciones contables.
2.	Realizar el pago de los formularios de impuestos en el tiempo establecido y permitido por la ley.
3.	Gestionar y controlar el pago a proveedores
4.	Revisar el libro mayor y los estados financieros de la empresa.
5.	Revisar las conciliaciones bancarias.
6.	Realizar los cierres contables mensuales y trimestrales.
7.	Preparar y reportar a la Gerencia Financiera los Estados Financieros.
8.	Certificar documentos contables.
9.	Ingresar al sistema activos que se compren en la empresa.
10.	Preparar y presentar documentos contables al momento de requerimientos de SAT.

Continuación  
Cuadro 9. Funciones de los puestos de contabilidad

<b>Puesto: Auxiliar Contable I</b>	
<b>No. Actividades</b>	<b>Funciones del puesto</b>
1.	Ingresar la facturación reportada en el mes al sistema.
2.	Emitir facturas con la resolución vigente.
3.	Entregar facturación a los clientes en su domicilio fiscal.
4.	Aplicar retenciones a los documentos contables para su ingreso al sistema.
5.	Realizar reportes de cuentas por pagar y por cobrar de la empresa.
6.	Solicitar cobros a los clientes sobre pagos atrasados o mal aplicados.
7.	Elaboración de reporte de recuperación de cartera.
8.	Elaboración y actualización de bitácora de cobros
9.	Emitir notas de crédito y débito.
10.	Ingresar documentos de importación al sistema
11.	Emitir órdenes de compra
12.	Registrar asientos contables en el sistema.
13.	Realizar cotizaciones.
14.	Efectuar reporte de insumos en el inventario de bodega.
15.	Atender y resolver consultas con clientes, proveedores, compañeros y superiores.

<b>Puesto: Auxiliar Contable II</b>	
<b>No. Actividades</b>	<b>Funciones del puesto</b>
1.	Apoyar en las integraciones de documentos contables.
2.	Documentar debidamente las facturas emitidas.
3.	Solicitar documentos contables a las diferentes áreas y departamentos de la empresa.
4.	Archivar documentos contables.
5.	Informar sobre algún documento pendiente de ingresar, reportar o revisar.
6.	Realizar conciliaciones bancarias.
7.	Realizar trabajos de inventarios físicos.
8.	Apoyar en actividades requeridas por acumulación de trabajo en otros departamentos.
9.	Digitar soportes de viajes realizados.
10.	Solicitud y revisión de boletas, envíos y otros documentos de tráfico.

Continuación  
Cuadro 9. Funciones de los puestos de contabilidad

<b>Puesto:</b>	<b>Cajero General</b>
<b>No. Actividades</b>	<b>Funciones del puesto</b>
1.	Emitir cheques a proveedores.
2.	Realizar transferencias bancarias.
3.	Registrar en el sistema contable los movimientos diarios de caja
4.	Realizar arquezos de caja.
5.	Reembolsar gastos al personal de la empresa.
6.	Realizar reporte de obligaciones de la empresa.
7.	Confirmar al banco los cheques que fueron emitidos para su respectivo cobro.
8.	Solicitar estados de cuenta a las entidades bancarias.
9.	Realizar el pago de planillas al personal.
10.	Documentar debidamente los cheques emitidos.

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar de Impuestos</b>
<b>No. Actividades</b>	<b>Funciones del puesto</b>
1.	Integrar ingresos y gastos de la empresa.
2.	Elaborar formularios para pago de Impuestos.
3.	Revisar que las facturas estén ingresadas correctamente en el sistema.
4.	Revisar que los gastos reportados apliquen para deducción de impuestos.
5.	Realizar gestiones en las agencias de la SAT autorizadas.
6.	Realizar proyecciones del monto de impuesto a pagar.
7.	Agendar las fechas de los pagos de impuestos.
8.	Actualizar los montos para pagos trimestrales.
9.	Ingresar al libro diario los movimientos realizados por pago de impuestos.
10.	Actualizar los acreditamientos de impuestos.

Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte, propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de contabilidad de una empresa de transporte de carga pesada.

**4. Identificación de funciones esenciales.** En esta etapa se determinara y dará una puntuación a las funciones más importantes realizadas por los puestos antes mencionados, la base se encuentra en el teorema de Pareto el cual indica que el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y, el 80% de las causas restantes genera un 20% de resultados.

Dentro de este Teorema se identificará el 20% de las funciones esenciales que realizan los dueños de los puestos para que impacten en el 80% de los resultados.

Esto permitirá evaluar en la misma descripción de puestos el que hacer de las personas, asimismo los resultados que está obteniendo y puede ser una herramienta que facilite la evaluación del desempeño de la empresa de transporte, en este caso se incluirá la propuesta que permita evaluar directamente al colaborador desde el perfil de puestos.

Dentro de la propuesta se tienen los factores siguientes para entender de una mejor manera la implementación de la herramienta del Teorema de Pareto.

Las variables son:

Frecuencia de repetición de tareas. Estará identificada por la letra f, a esta variable se le dará una puntuación de uno a cuatro, en la que cuatro significa que la frecuencia es diaria, tres; al menos una vez por semana, dos; una vez al mes y uno; una vez al semestre o al año.

Resultado de los errores cometidos. Estará identificada por las letras RE, de igual manera de uno a cuatro será la puntuación, cuatro significa que las consecuencias son graves, tres; consecuencias considerables, dos; resultados menores y uno; resultados mínimos.

Complejidad del trabajo. Estará identificada por las letras CT, de la misma forma se evaluará de uno a cuatro, cuatro es alta complejidad, tres; complejidad moderada, dos; baja complejidad y uno; sin complejidad.

Cuadro 10. Identificación de funciones esenciales de los puestos del departamento de contabilidad.

Puesto:	Contador General	Puntuación de funciones			
		No.	Funciones del puesto	F	RE
1.	Registrar y alimentar al sistema sobre las diferentes operaciones contables.	4	2	1	6
2.	Realizar el pago de los formularios de impuestos en el tiempo establecido y permitido por la ley.	2	4	2	10
3.	Gestionar y controlar el pago a proveedores	2	3	1	5
4.	Revisar el libro mayor y los estados financieros de la empresa.	3	4	3	15
5.	Revisar las conciliaciones bancarias.	2	3	3	11
6.	Realizar los cierres contables mensuales y trimestrales.	2	4	4	18
7.	Preparar y reportar a la Gerencia Financiera los estados financieros.	2	4	3	14
8.	Certificar documentos contables.	1	3	1	4
9.	Ingresar al sistema activos que se compren en la empresa.	2	3	1	5
10.	Preparar y presentar documentos contables al momento de requerimientos de SAT.	1	4	4	17

Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte de carga pesada, propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de contabilidad de una empresa de transporte de carga pesada.

Entre las funciones principales que tiene el Contador General resaltan los siguientes.

1. Realizar los cierres contables mensuales y trimestrales.
2. Preparar y presentar documentos contables al momento de requerimientos de SAT.
3. Revisar el libro mayor y los estados financieros de la empresa.
4. Preparar y reportar a la Gerencia Financiera los estados financieros.

Continuación  
Cuadro 10. Identificación de funciones esenciales de los puestos del departamento de contabilidad.

Puesto:	Cajero General	Puntuación de funciones			
		No.	Funciones del puesto	F	RE
1.	Emitir cheques a proveedores.	3	4	2	11
2.	Realizar transferencias bancarias.	3	4	1	7
3.	Registrar en el sistema contable los movimientos diarios de caja.	4	3	1	7
4.	Realizar arqueos de caja.	4	4	1	8
5.	Reembolsar gastos al personal de la empresa.	3	2	1	5
6.	Realizar reporte de obligaciones de la empresa.	3	4	2	11
7.	Confirmar al banco los cheques que fueron emitidos para su respectivo cobro.	4	3	1	7
8.	Solicitar estados de cuenta a las entidades bancarias.	2	4	1	6
9.	Realizar el pago de planillas al personal.	2	4	2	10
10.	Documentar debidamente los cheques emitidos.	4	3	1	7

Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte de carga pesada, Propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de Contabilidad de una empresa de transporte de carga pesada.

Las funciones más relevantes para el Cajero General son las siguientes;

1. Emitir cheques a proveedores
2. Realizar reporte de obligaciones de la empresa
3. Realizar pago de planillas al personal
4. Realizar arqueos de caja.

Continuación  
Cuadro 10. Identificación de funciones esenciales de los puestos del departamento de contabilidad.

Puesto:	Auxiliar de impuestos	Puntuación de funciones			
		No.	Funciones del puesto	F	RE
1.	Integrar ingresos y gastos de la empresa.	3	4	2	11
2.	Elaborar formularios para pago de Impuestos.	2	4	3	14
3.	Revisar que las facturas estén ingresadas correctamente en el sistema.	4	4	2	14
4.	Revisar que los gastos reportados apliquen para deducción de impuestos.	4	3	2	10
5.	Realizar gestiones en las agencias de la SAT autorizadas.	2	4	1	6
6.	Realizar proyecciones del monto de impuesto a pagar.	2	2	3	8
7.	Agendar las fechas de los pagos de impuestos.	1	4	1	5
8.	Actualizar los montos para pagos trimestrales.	2	3	2	8
9.	Ingresar al libro diario los movimientos realizados por pago de impuestos.	2	4	1	6
10.	Actualizar los acreditamientos de impuestos.	2	4	1	6

Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte, Propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de Contabilidad de una empresa de transporte de carga pesada.

Las funciones más importantes para el Auxiliar de Impuestos son las siguientes;

1. Elaborar formularios para pago de impuestos
2. Revisar que las facturas estén ingresadas correctamente en el sistema
3. Integrar ingresos y gastos de la empresa.
4. Revisar que los gastos reportados apliquen para deducción de impuestos.

Continuación  
Cuadro 10. Identificación de funciones esenciales de los puestos del departamento de contabilidad.

Puesto:	Auxiliar Contable I	Puntuación de funciones			
		No.	Funciones del puesto	F	RE
1.	Ingresar la facturación reportada en el mes al sistema.	4	4	1	8
2.	Emitir facturas con la resolución vigente.	4	4	2	12
3.	Entregar facturación a los clientes en su domicilio fiscal.	2	3	1	5
4.	Aplicar retenciones a los documentos contables para su ingreso al sistema.	4	2	2	8
5.	Realizar reportes de cuentas por pagar y por cobrar de la empresa.	3	3	2	9
6.	Solicitar cobros a los clientes sobre pagos atrasados o mal aplicados.	3	3	1	6
7.	Elaboración de reporte de recuperación de cartera.	3	2	2	7
8.	Elaboración y actualización de bitácora de cobros	3	3	1	6
9.	Emitir notas de crédito y débito.	2	4	1	6
10.	Ingresar documentos de importación al sistema	2	4	1	6
11.	Emitir órdenes de compra	4	4	2	12
12.	Registrar asientos contables en el sistema.	4	3	2	10
13.	Realizar cotizaciones.	4	3	1	7
14.	Efectuar reporte de insumos en el inventario de bodega.	1	4	2	9
15.	Atender y resolver consultas con clientes, proveedores, compañeros y superiores.	4	4	2	12

Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte, propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de contabilidad de una empresa de transporte de carga pesada.

Dentro de las actividades más importantes de los puestos ocupados por los Auxiliares Contables I están:

1. Atender y resolver consultas con clientes, proveedores, compañeros y superiores.
2. Emitir órdenes de compra.
3. Emitir facturas con resolución vigente.
4. Registrar asientos contables en el sistema.

Continuación

Cuadro 10. Identificación de funciones esenciales de los puestos del departamento de contabilidad.

Puesto:	Auxiliar Contable II	Puntuación de funciones			
		No.	Funciones del puesto	F	RE
1.	Apoyar en las integraciones de documentos contables.	4	3	2	10
2.	Documentar debidamente las facturas emitidas.	4	3	2	10
3.	Solicitar documentos contables a las diferentes áreas y departamentos de la empresa.	4	2	1	6
4.	Archivar documentos contables.	4	3	1	7
5.	Informar sobre algún documento pendiente de ingresar, reportar o revisar.	3	2	1	5
6.	Realizar conciliaciones bancarias.	2	3	3	11
7.	Realizar trabajos de inventarios físicos.	1	3	2	7
8.	Apoyar en actividades requeridas por acumulación de trabajo en otros departamentos.	2	2	3	8
9.	Digitar soportes de viajes realizados.	4	3	2	10
10.	Solicitud y revisión de boletas, envíos y otros documentos al área de tráfico.	4	3	1	7

Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte de carga pesada, propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de contabilidad de la empresa de transporte de carga pesada.

Los Auxiliares II, como actividades más importantes realizan lo siguiente.

1. Realizar conciliaciones bancarias.
2. Documentar debidamente facturas emitidas.
3. Digitar soportes de viajes realizados.
4. Apoyar en las integraciones de documentos contables.

#### 5. Habilidades requeridas para los puestos de trabajo.

Cuadro 11. Habilidades requeridas para los puestos de trabajo.

<b>Puesto:</b>	<b>Contador General</b>
Habilidades	Planificación, comunicación, gestión, análisis.

<b>Puesto:</b>	<b>Cajero General</b>
Habilidades	Atención al cliente, habilidades numéricas, comunicación, control.

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar de Impuestos</b>
Habilidades	Planificación, coordinación, redacción.

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar Contable I</b>
Habilidades	Comunicación, relaciones interpersonales, análisis

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar Contable II</b>
Habilidades	Digitación, empatía.

Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte de carga pesada, Propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de contabilidad de una empresa de transporte de carga pesada.

## 6. Requisitos para los puestos de trabajo.

Cuadro 12. Formación académica requerida para puestos de trabajo

<b>Puesto:</b>	<b>Contador General</b>	
<b>Formación académica</b>	<b>Incompleta/ En proceso</b>	<b>Completa</b>
Secundaria		X
Diversificado		X
Universitario	X	
<b>Grado(s) /situación académica y estudios requeridos para el puesto.</b>	<b>Incompleta/ En proceso</b>	<b>Completa</b>
Perito Contador		X
Cierre de Pénsum de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría.		X

<b>Puesto:</b>	<b>Cajero General</b>	
<b>Formación académica</b>	<b>Incompleta/ En proceso</b>	<b>Completa</b>
Secundaria		X
Diversificado		X
Universitario	X	
<b>Grado(s) /situación académica y estudios requeridos para el puesto.</b>	<b>Incompleta/ En proceso</b>	<b>Completa</b>
Perito Contador/ Perito en Administración de Empresas		X
Estudiante universitario en Administración de Empresas o carrera afín.	X	

Continuación  
Cuadro 12. Formación académica requerida para puestos de trabajo

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar de Impuestos</b>		
<b>Formación académica</b>	<b>Incompleta/ En proceso</b>	<b>Completa</b>	
Secundaria		X	
Diversificado		X	
Universitario	X		
<b>Grado(s) /situación académica y estudios requeridos para el puesto.</b>	<b>Incompleta/ En proceso</b>	<b>Completa</b>	
Perito Contador		X	
Estudiante universitario en Contaduría Pública y Auditoría (Mínimo estudiante de segundo año)	X		

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar Contable I</b>		
<b>Formación académica</b>	<b>Incompleta/ En proceso</b>	<b>Completa</b>	
Secundaria		X	
Diversificado		X	
Universitario	X		
<b>Grado(s) /situación académica y estudios requeridos para el puesto.</b>	<b>Incompleta/ En Proceso</b>	<b>Completa</b>	
Perito Contador/ Perito en Administración de Empresas		X	
Estudiante universitario en Contaduría Pública y Auditoría / Administración de empresas o carrera afín. (Mínimo estudiante del segundo año)	X		

Continuación  
Cuadro 12. Formación académica requerida para puestos de trabajo

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar Contable II</b>	
<b>Formación académica</b>	<b>Incompleta/ En proceso</b>	<b>Completa</b>
Secundaria		X
Diversificado		X
Universitario	X	
<b>Grado(s) /situación académica y estudios requeridos para el puesto.</b>	<b>Incompleta/ En proceso</b>	<b>Completa</b>
Perito Contador/ Perito en Administración de Empresas		X
Estudiante universitario en Contaduría Pública y Auditoría / Administración de empresas o carrera afín.	X	

Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte de carga pesada, propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de contabilidad de la empresa de transporte de carga pesada.

## 7. Conocimientos requeridos para el puesto

Cuadro 13. Conocimientos requeridos para los puestos de trabajo

<b>Puesto: Contador General</b>			
<b>Conocimientos técnicos:</b>	Contabilidad Financiera y de Costos, Normas Internacionales de Información Financiera, Normas Internacionales de Contabilidad, Leyes tributarias, presupuestos.		
<b>Conocimiento en ofimática</b>			
	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Word		X	
Excel			X
Power Point		X	
<b>Idioma</b>			
	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Inglés		X	

<b>Puesto: Cajero General</b>			
<b>Conocimientos técnicos:</b>	Manejo de máquina registradora y sumadora, corte y arqueo de caja, atención y servicio al cliente, contabilidad básica.		
<b>Conocimiento en ofimática</b>			
	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Word		X	
Excel		X	
Power Point		X	
<b>Idioma</b>			
	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Inglés	X		

Continuación  
Cuadro 13. Conocimientos requeridos para los puestos de trabajo

<b>Puesto: Auxiliar de Impuestos</b>			
<b>Conocimientos técnicos:</b>	Conocimiento en contabilidad general, Leyes tributarias, coordinación, planificación.		
<b>Conocimiento en ofimática</b>			
	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Word		X	
Excel		X	
Power Point		X	
<b>Idioma</b>			
	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Inglés	X		

<b>Puesto: Auxiliar Contable I</b>			
<b>Conocimientos técnicos:</b>	Contabilidad general, comunicación y expresión oral, gestión y atención al cliente,		
<b>Conocimiento en ofimática</b>			
	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Word		X	
Excel		X	
Power Point		X	
<b>Idioma</b>			
	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Inglés	X		

Continuación  
Cuadro 13. Conocimientos requeridos para los puestos de trabajo

<b>Puesto: Auxiliar Contable II</b>			
<b>Conocimientos técnicos:</b>	Contabilidad general, catalogación y archivo, digitación, iniciativa a mejora de procesos.		
<b>Conocimiento en ofimática</b>			
	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Word	X		
Excel	X		
Power Point	X		
<b>Idioma</b>			
	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Inglés	x		

Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte de carga pesada, propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de contabilidad de una empresa de transporte de carga pesada.

## 8. Experiencia requerida para el puesto.

Cuadro 14. Experiencias requeridas para los puestos de trabajo

<b>Puesto:</b>	<b>Contador General</b>
Experiencia	Experiencia mínima de 5 años en puestos similares, manejo de personal, tributación fiscal, representación ante SAT, cierres contables.

<b>Puesto:</b>	<b>Cajero General</b>
Experiencia	Experiencia como asistente contable, procedimientos de caja y manejo de efectivo.

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar de Impuestos</b>
Experiencia	Experiencia de 2 años en puestos de tributación fiscal, declaraciones tributarias, integraciones contables.

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar Contable I</b>
Experiencia	Experiencia de 2 años en puestos contables, manejo de personal, integraciones contables, facturación, requerimiento de compras.

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar Contable II</b>
Experiencia	No indispensable

Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte de carga pesada, propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de contabilidad de una empresa de transporte de carga pesada.

## 9. Relaciones de trabajo

Cuadro 15. Relaciones de trabajo de los puestos de trabajo de contabilidad

<b>Puesto:</b>	<b>Contador General</b>	
<b>Relaciones</b>	<b>Con:</b>	<b>Para:</b>
Internas	-Jefe Financiero	-Recibir instrucciones de trabajo. -Presentar estados financieros. -Planificar pagos inmediatos.
Externas	-Eventualmente con auditores Externos. -Eventualmente con la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)	-Proporcionar información contable. -Presentar información y documentos de requerimiento SAT.

<b>Puesto:</b>	<b>Cajero General</b>	
<b>Relaciones</b>	<b>Con:</b>	<b>Para:</b>
Internas	-Contador General -Auxiliar Contable I -Empleados de la empresa	-Recibir instrucciones para la programación de los diferentes pagos. -Proporcionar documentos para su contabilización en el sistema informático. -Pago de planillas quincenales.
Externas	-Eventualmente con proveedores.	-Pagar cheques autorizados por Gerencia Financiera.

## Continuación

Cuadro 15. Relaciones de trabajo de los puestos de trabajo de contabilidad

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar de Impuestos</b>	
<b>Relaciones</b>	<b>Con:</b>	<b>Para:</b>
Internas	-Contador General	-Proporcionar declaraciones de impuestos. -Recibir instrucciones acorde a la programación de pago de impuestos.
Externas	-Eventualmente con la SAT	-Realizar trámites tributarios.

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar Contable I</b>	
<b>Relaciones</b>	<b>Con:</b>	<b>Para:</b>
Internas	-Contador General -Auxiliar Contable II -Pilotos	-Recibir instrucciones. -Solicitar información contable. -Proporcionar información de viajes y sus respectivos pagos.
Externas	-Eventualmente con clientes  -Eventualmente con proveedores	-Proporcionar facturación y documentos de soporte así como solventar dudas o inconvenientes. -Solicitar cotizaciones y precios de los productos.

## Continuación

Cuadro 15. Relaciones de trabajo de los puestos de trabajo de contabilidad

<b>Puesto:</b>	<b>Auxiliar Contable II</b>	
<b>Relaciones</b>	<b>Con:</b>	<b>Para:</b>
Internas	-Contador General  -Auxiliar Contable I	-Recibir instrucciones laborales.  -Proporcionar reportes solicitados.  -Apoyar en actividades laborales extraordinarias.  -Apoyar en inventarios y cierres fiscales.
Externas	Ninguna	N/A

Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte de carga pesada, propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de contabilidad de la empresa de transporte de carga pesada.

**10. “Profesiograma”.** Datos necesarios para el puesto de Contador General, incluidos en el perfil y descriptor de puestos.

Cuadro 16. “Profesiogramas” de los puestos de trabajo de contabilidad

Datos necesarios para el puesto de Contador General, incluidos en el perfil y descriptor de puestos.

<b>Acciones de la seguridad industrial</b>	
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas
	Sábado de 8:00 a 12:00 horas
Esfuerzo físico y/o mental	En requerimientos SAT se debe viajar a la ciudad de Guatemala durante quince días para solventar situaciones fiscales de la empresa.
Ambiente	El trabajo es 100% de oficina con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones eficientemente.
<b>Riesgos más comunes</b>	
Físico	Ninguno
Económico	Al reportar datos erróneos a Gerencia Financiera o ante el ente recaudador y fiscalizador del país (SAT).
Psicológico	Ninguno
<b>Equipo de protección requerido</b>	
Protección respiratoria	N/A
Protección de cabeza	Necesario al ingresar al departamento de taller y bodega
Protección de manos	N/A
Protección auditiva	N/A
Protección pies	Calzado de seguridad con punta de acero
Otras protecciones	Utilización de camisa con líneas reflectoras
<b>Acciones de salud ocupacional</b>	
<b>Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del cargo</b>	
Género	Ambos sexos
Edad	24-50
Exigencias físicas	No exigido

Continuación  
Cuadro 16. “Profesiogramas” de los puestos de trabajo de contabilidad

<b>Condiciones de salud</b>			
<b>Requerimientos físicos</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Salud general		X	
Aptitud a permanecer parado	X		
Concentración			X
Equilibrio	X		
Exigencia visual	X		
Exigencia auditiva	X		
Exigencia física	X		
Exigencia cardiovascular	X		
Exigencia respiratoria	X		
Destreza manual		X	
Memoria			X
Fobia a las alturas	X		
<b>Exámenes médicos a realizar</b>	<b>Periodicidad</b>		
Examen de la vista	Anual		
Diagnóstico de diabetes	Anual		

Cuadro 16. “Profesiogramas” de los puestos de trabajo de contabilidad

Datos necesarios para el puesto de Cajero General, incluidos en el perfil y descriptor de puestos.

<b>Acciones de la seguridad industrial</b>	
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas Sábado de 8:00 a 12:00 horas
Esfuerzo físico y/o mental	Realizar liquidaciones a los pilotos, ya que la política de la empresa es que cada año se liquide el pasivo laboral a los trabajadores.
Ambiente	El trabajo es 100% de oficina con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones eficientemente.
<b>Riesgos más comunes</b>	
Físico	Ninguno

Continuación  
Cuadro 16. "Profesiogramas" de los puestos de trabajo de contabilidad

Económico	Realizar cheques incorrectamente puede afectar en los ingresos y egresos de efectivo de la empresa.		
Psicológico	Ninguno		
<b>Equipo de protección requerido</b>			
Protección respiratoria	N/A		
Protección de cabeza	Necesario al ingresar al departamento de taller y bodega		
Protección de manos	N/A		
Protección auditiva	N/A		
Protección pies	Calzado de seguridad con punta de acero		
Otras protecciones	Utilización de camisa con líneas reflectoras		
<b>Acciones de salud ocupacional</b>			
<b>Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del cargo</b>			
Género	Ambos sexos		
Edad	18-40		
Exigencias físicas	No exigido		
<b>Condiciones de Salud</b>			
<b>Requerimientos físicos</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Salud general		x	
Aptitud a permanecer parado	x		
Concentración			x
Equilibrio	x		
Exigencia visual	x		
Exigencia auditiva	x		
Exigencia física	x		
Exigencia cardiovascular	x		
Exigencia respiratoria	x		
Destreza manual		x	
Memoria			x
Fobia a las alturas	x		
<b>Exámenes médicos a realizar</b>	<b>Periodicidad</b>		
Examen de la vista	Anual		
Diagnóstico de diabetes	Anual		

## Continuación

Cuadro 16. "Profesiogramas" de los puestos de trabajo de contabilidad

Datos necesarios para el puesto de Auxiliar de Impuestos, incluidos en el perfil y descriptor de puestos.

<b>Acciones de la seguridad industrial</b>	
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas
	Sábado de 8:00 a 12:00 horas
Esfuerzo físico y/o mental	Realizar el detalle de ingresos y egresos de la empresa para determinar bases para la aplicación de impuestos y revisar cada rubro financiero minuciosamente.
Ambiente	El trabajo es 100% de oficina con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones eficientemente.
<b>Riesgos más comunes</b>	
Físico	Ninguno
Económico	Determinación incorrecta de las bases para la aplicación de impuestos pagados ante la SAT
Psicológico	Ninguno
<b>Equipo de protección requerido</b>	
Protección respiratoria	N/A
Protección de cabeza	Necesario al ingresar al departamento de taller y bodega
Protección de manos	N/A
Protección auditiva	N/A
Protección pies	Calzado de seguridad con punta de acero
Otras protecciones	Utilización de camisa con líneas reflectoras
<b>Acciones de salud ocupacional</b>	
<b>Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del cargo</b>	
Género	Ambos sexos
Edad	18-40
Exigencias físicas	No exigido

Continuación  
Cuadro 16. "Profesiogramas" de los puestos de trabajo de contabilidad

<b>Condiciones de salud</b>			
<b>Requerimientos físicos</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Salud general		X	
Aptitud a permanecer parado	x		
Concentración			x
Equilibrio	x		
Exigencia visual	x		
Exigencia auditiva	x		
Exigencia física	x		
Exigencia cardiovascular	x		
Exigencia respiratoria	x		
Destreza manual		X	
Memoria			x
Fobia a las alturas	x		
<b>Exámenes médicos a realizar</b>	<b>Periodicidad</b>		
Examen de la vista	Anual		
Diagnóstico de diabetes	Anual		

Cuadro 16. "Profesiogramas" de los puestos de trabajo de contabilidad

Datos necesarios para el puesto de Auxiliar Contable I, incluidos en el perfil y descriptor de puestos.

<b>Acciones de la seguridad industrial</b>	
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas Sábado de 8:00 a 12:00 horas
Esfuerzo físico y/o mental	Razonar adecuadamente las journalizaciones diarias en el sistema para facilitar los procesos administrativos-contables.
Ambiente	El trabajo es 100% de oficina con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones eficientemente.
<b>Riesgos más comunes</b>	
Físico	Ninguno

Continuación  
Cuadro 16. "Profesiogramas" de los puestos de trabajo de contabilidad

Económico	Aplicación incorrecta en jornalizaciones y desabastecimiento de material por procesos inadecuados en compras.		
Psicológico	Ninguno		
<b>Equipo de protección requerido</b>			
Protección respiratoria	N/A		
Protección de cabeza	Necesario al ingresar al departamento de taller y bodega		
Protección de manos	N/A		
Protección auditiva	N/A		
Protección pies	Calzado de seguridad con punta de acero		
Otras protecciones	Utilización de camisa con líneas reflectoras		
<b>Acciones de salud ocupacional</b>			
<b>Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del cargo</b>			
Género	Ambos sexos		
Edad	18-40		
Exigencias físicas	No exigido		
<b>Condiciones de salud</b>			
<b>Requerimientos físicos</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Salud general		X	
Aptitud a permanecer parado	x		
Concentración			x
Equilibrio	x		
Exigencia visual	x		
Exigencia auditiva	x		
Exigencia física	x		
Exigencia cardiovascular	x		
Exigencia respiratoria	x		
Destreza manual		X	
Memoria			x
Fobia a las alturas	x		
<b>Exámenes médicos a realizar</b>	<b>Periodicidad</b>		
Examen de la vista	Anual		
Diagnóstico de diabetes	Anual		

## Continuación

Cuadro 16. "Profesiogramas" de los puestos de trabajo de contabilidad

Datos necesarios para el puesto de Auxiliar Contable II, incluidos en el perfil y descriptor de puestos.

<b>Acciones de la seguridad industrial</b>	
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas Sábado de 8:00 a 12:00 horas
Esfuerzo físico y/o mental	Apoyar en inventarios, cierres contables y actividades cuando el Auxiliar Contable I no se encuentre por diversas razones.
Ambiente	El trabajo es 100% de oficina con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones eficientemente.
<b>Riesgos más comunes</b>	
Físico	Ninguno
Económico	Ninguno
Psicológico	Ninguno
<b>Equipo de protección requerido</b>	
Protección respiratoria	N/A
Protección de cabeza	Necesario al ingresar al departamento de taller y bodega
Protección de manos	N/A
Protección auditiva	N/A
Protección pies	Calzado de seguridad con punta de acero
Otras protecciones	Utilización de camisa con líneas reflectoras

## Continuación

Cuadro 16. "Profesiogramas" de los puestos de trabajo de contabilidad

<b>Acciones de salud ocupacional</b>			
<b>Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del cargo</b>			
Género	Ambos sexos		
Edad	18-40		
Exigencias físicas	No exigido		
<b>Condiciones de salud</b>			
<b>Requerimientos físicos</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Salud general		X	
Aptitud a permanecer parado	x		
Concentración		X	
Equilibrio	x		
Exigencia visual	x		
Exigencia auditiva	x		
Exigencia física	x		
Exigencia cardiovascular	x		
Exigencia respiratoria	x		
Destreza manual		X	
Memoria		X	
Fobia a las alturas	x		
<b>Exámenes médicos a realizar</b>	<b>Periodicidad</b>		
Examen de la vista	Anual		
Diagnóstico de diabetes	Anual		


Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte de carga pesada, propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de contabilidad de una empresa de transporte de carga pesada.

## **VII. RESULTADOS**

Como resultados se tienen a continuación los perfiles de puestos del área de contabilidad.

Se detallan los descriptores de puestos de la empresa de transporte el cual será de vital importancia, el encargado del departamento lo implementará en el área a su cargo para optimizar los resultados de los colaboradores y revisar constantemente la productividad de los mismos.


Cuadro 17. Perfiles y descriptores de puestos de trabajo del departamento de Contabilidad de la empresa de transporte de carga pesada

 <div style="border: 1px solid black; background-color: #fff9c4; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 10px;"> <b>Perfil y descriptor de puestos</b> </div>	
<b>Identificación del puesto</b>	
Área	Contabilidad
Denominación	Contador General
Nombre del puesto	Contador General
Dependencia jerárquica	Jefe Financiero
Puestos que supervisa	Cajero General, Auxiliar de Impuestos, Auxiliar Contable I y Auxiliar Contable II
Número de plazas	1
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas Sábado de 8:00 a 12:00 horas
Carácter del puesto	Permanente
Ubicación del puesto	Oficinas centrales km. 90 carretera A Sipacate, Escuintla.
Forma de remuneración	Planilla quincenal
<b>Misión del puesto</b>	
Asistir en la gestión contable, financiera y tributaria según los procedimientos de información financiera para dotar de información real, actualizada y pertinente de la empresa.	
<b>Funciones del puesto</b>	
Registrar y alimentar al sistema sobre las diferentes operaciones contables.	
Realizar el pago de los formularios de impuestos en el tiempo establecido y permitido por la ley.	
Gestionar y controlar el pago a proveedores	
Revisar el libro mayor y los estados financieros de la empresa.	
Revisar las conciliaciones bancarias.	
Realizar los cierres contables mensuales y trimestrales.	
Preparar y reportar a la Gerencia Financiera los estados financieros.	
Certificar documentos contables.	
Ingresar al sistema activos que se compran en la empresa.	

Preparar y presentar documentos contables al momento de requerimientos de SAT.			
<b>Habilidades requeridas para el puesto</b>			
Planificación, comunicación, gestión, análisis.			
<b>Formación académica</b>			
<b>Formación académica</b>	<b>Incompleta/ En proceso</b>	<b>Completa</b>	
Secundaria		x	
Diversificado		x	
Universitario	X		
<b>Grado(s) /situación académica y estudios requeridos para el puesto.</b>			
Perito Contador		x	
Cierre de Pénsum de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría.		x	
<b>Conocimientos requeridos para el puesto</b>			
<b>Conocimientos técnicos:</b>	Contabilidad financiera y de costos, Normas Internacionales de Información Financiera, Normas Internacionales de Contabilidad, Leyes tributarias, presupuestos.		
<b>Conocimiento en ofimática</b>			
	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Word		X	
Excel			X
Power Point		X	
<b>Idioma</b>			
	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Inglés		X	
<b>Experiencia requerida para el puesto</b>			
Experiencia mínima de 5 años en puestos similares, manejo de personal, tributación fiscal, representación ante SAT, cierres contables.			
<b>Relaciones de trabajo</b>			
<b>Relaciones</b>	<b>Con:</b>	<b>Para:</b>	

Internas	-Jefe Financiero	-Recibir instrucciones de trabajo.
		-Presentar estados financieros.
		-Planificar pagos inmediatos.
Externas	-Eventualmente con auditores externos.	-Proporcionar información contable.
	-Eventualmente con la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)	-Presentar información y documentos de requerimiento SAT.
<b>Acciones de la seguridad industrial</b>		
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas	
	Sábado de 8:00 a 12:00 horas	
Esfuerzo físico y/o mental	En requerimientos SAT se debe viajar a la ciudad de Guatemala durante quince días para solventar situaciones fiscales de la empresa.	
Ambiente laboral	El trabajo es 100% de oficina con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones eficientemente.	
<b>Riesgos más comunes</b>		
Físico	Ninguno	
Económico	Al reportar datos erróneos a Gerencia Financiera o ante el ente recaudador y fiscalizador del país (SAT).	
Psicológico	Ninguno	
<b>Equipo de protección requerido</b>		
Protección respiratoria	N/A	
Protección de cabeza	Necesario al ingresar al departamento de taller y bodega	
Protección de manos	N/A	
Protección auditiva	N/A	
Protección pies	Calzado de seguridad con punta de acero	
Otras protecciones	Utilización de camisa con líneas reflectoras	
<b>Acciones de salud ocupacional</b>		


<b>Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del cargo</b>			
Género	Ambos sexos		
Edad	24-50		
Exigencias físicas	No exigido		
<b>Condiciones de salud</b>			
Requerimientos físicos	Bajo	Medio	Alto
Salud general		X	
Aptitud a permanecer parado	X		
Concentración			X
Equilibrio	X		
Exigencia visual	X		
Exigencia auditiva	X		
Exigencia física	X		
Exigencia cardiovascular	X		
Exigencia respiratoria	X		
Destreza manual		X	
Memoria			X
Fobia a las alturas	X		
Exámenes médicos a realizar	Periodicidad		
Examen de la vista	Anual		
Diagnóstico de diabetes	Anual		
<b>Otros requerimientos</b>			
Pruebas de psicométricas	Indispensable		
Prueba de polígrafo	Indispensable		
<b>Ubicación del puesto en el organigrama</b>			
<pre> graph TD     GG[Gerencia General] --&gt; GO[Gerencia de Operaciones]     GG --&gt; RH[Recursos Humanos]     GG --&gt; AI[Auditoría Interna]     GG --&gt; F[Finanzas]     GG --&gt; M[Mantenimiento]          GO --&gt; T[Trafico]     GO --&gt; W[Taller]     GO --&gt; B[Bodega]          W --&gt; MG[Monitoreo GPS]     W --&gt; CE[Condicionalistas de Equipos]     W --&gt; DE[Despacho de Equipos]     W --&gt; P[Pilotos]          W --&gt; EM[Electromecánicos]     W --&gt; ME[Mecánicos]     W --&gt; SO[Soldadores]     W --&gt; EP[Enderezado y Pintura]          B --&gt; DM[Despacho de material]     B --&gt; DI[Digitadores]          RH --&gt; C[Contrataciones]     RH --&gt; CO[Compensaciones]          F --&gt; CONT[Contabilidad]     F --&gt; CG[Contador General]     F --&gt; CJ[Cajero General]     F --&gt; AI1[Auxiliar de Impuestos]     F --&gt; AC1[Auxiliar Contable I]     F --&gt; AC2[Auxiliar Contable II]          M --&gt; CON[Conserjería]     M --&gt; LE[Lavado de Equipos]          style CG stroke:#0000FF,stroke-width:2px             </pre>			

		<b>Perfil y descriptor de puestos</b>
<b>Identificación del puesto</b>		
Área	Contabilidad	
Denominación	Caja General	
Nombre del puesto	Cajero General	
Dependencia jerárquica	Contador General	
Puestos que supervisa	-----	
Número de plazas	1	
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas	
	Sábado de 8:00 a 12:00 horas	
Carácter del puesto	Permanente	
Ubicación del puesto	Oficinas centrales km. 90 carretera	
	A Sipacate, Escuintla.	
Forma de remuneración	Planilla quincenal	
<b>Misión del puesto</b>		
Recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y otros documentos de valor a fin de lograr la recaudación de ingresos y la cancelación de obligaciones que tenga que realizar la empresa.		
<b>Funciones del puesto</b>		
Emitir cheques a proveedores.		
Realizar transferencias bancarias.		
Registrar en el sistema contable los movimientos diarios de caja.		
Realizar arqueos de caja.		
Reembolsar gastos al personal de la empresa.		
Realizar reporte de obligaciones de la empresa.		
Confirmar al banco los cheques que fueron emitidos para su respectivo cobro.		
Solicitar estados de cuenta a las entidades bancarias.		
Realizar el pago de planillas al personal.		
Documentar debidamente los cheques emitidos.		
<b>Habilidades requeridas para el puesto</b>		
Atención al cliente, habilidades numéricas, comunicación, control.		

<b>Formación académica</b>			
<b>Formación académica</b>	<b>Incompleta/ En proceso</b>	<b>Completa</b>	
Secundaria		x	
Diversificado		x	
Universitario	X		
<b>Grado(s) /situación académica y estudios requeridos para el puesto.</b>	<b>Incompleta/En proceso</b>	<b>Completa</b>	
Perito Contador / Perito en Administración de empresas.		x	
Estudiante universitario en administración de empresas o carrera afín.	X		
<b>Conocimientos requeridos para el puesto</b>			
<b>Conocimientos técnicos:</b>	Manejo de máquina registradora y sumadora. corte y arqueo de caja, atención y servicio al cliente, contabilidad básica.		
<b>Conocimiento en ofimática</b>	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Word		X	
Excel		X	
Power Point		X	
<b>Idioma</b>	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Inglés	X		
<b>Experiencia requerida para el puesto</b>			
Experiencia como asistente contable, procedimientos de caja y manejo de efectivo.			
<b>Relaciones de trabajo</b>			
<b>Relaciones</b>	<b>Con:</b>	<b>Para:</b>	
Internas	-Contador General	-Recibir instrucciones para la programación de los diferentes pagos.	

	-Auxiliar Contable I	-Proporcionar documentos para su contabilización en el sistema informático.
	-Empleados de la empresa	-Pago de planillas quincenales.
Externas	-Eventualmente con proveedores.	-Pagar cheques autorizados por Gerencia Financiera.
<b>Acciones de la seguridad industrial</b>		
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas	
	Sábado de 8:00 a 12:00 horas	
Esfuerzo físico y/o mental	Realizar liquidaciones a los pilotos, ya que la política de la empresa es que cada año se liquide el pasivo laboral a los trabajadores.	
Ambiente	El trabajo es 100% de oficina con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones eficientemente.	
<b>Riesgos más comunes</b>		
Físico	Ninguno	
Económico	Realizar cheques incorrectamente puede afectar en los ingresos y egresos de efectivo de la empresa.	
Psicológico	Ninguno	
<b>Equipo de protección requerido</b>		
Protección respiratoria	N/A	
Protección de cabeza	Necesario al ingresar al departamento de taller y bodega	
Protección de manos	N/A	
Protección auditiva	N/A	
Protección pies	Calzado de seguridad con punta de acero	
Otras protecciones	Utilización de camisa con líneas reflectoras	
<b>Acciones de salud ocupacional</b>		
<b>Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del cargo</b>		
Género	Ambos sexos	
Edad	18-40	


Exigencias físicas	No exigido		
<b>Condiciones de salud</b>			
<b>Requerimientos físicos</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Salud general		X	
Aptitud a permanecer parado	X		
Concentración			X
Equilibrio	X		
Exigencia visual	X		
Exigencia auditiva	X		
Exigencia física	X		
Exigencia cardiovascular	X		
Exigencia respiratoria	X		
Destreza manual		X	
Memoria			X
Fobia a las alturas	X		
<b>Exámenes médicos a realizar</b>	<b>Periodicidad</b>		
Examen de la vista	Anual		
Diagnóstico de diabetes	Anual		
<b>Otros requerimientos</b>			
Pruebas de psicométricas	Indispensable		
Prueba de polígrafo	Indispensable		
<b>Ubicación del puesto en el organigrama</b>			
<pre> graph TD     GG[Gerencia General] --&gt; GO[Gerencia de Operaciones]     GG --&gt; RH[Recursos Humanos]     GG --&gt; AI[Auditoría Interna]     GG --&gt; F[Finanzas]     GG --&gt; M[Mantenimiento]          GO --&gt; T[Trafico]     GO --&gt; W[Taller]     GO --&gt; B[Bodega]          T --&gt; MGPS[Monitoreo GPS]     T --&gt; CE[Condicionalistas de Equipos]     T --&gt; DE[Despacho de Equipos]     T --&gt; P[Pilotos]          W --&gt; EM[Electromecanicos]     W --&gt; M[Mecanicos]     W --&gt; S[Soldadores]     W --&gt; EP[Enderezado y Pintura]          B --&gt; DM[Despacho de material]     B --&gt; D[Digitadores]          RH --&gt; C[Contrataciones]     RH --&gt; CO[Compensaciones]          F --&gt; AI2[Contabilidad]     AI2 --&gt; CG[Contador General]     AI2 --&gt; CJG[Cajero General]     AI2 --&gt; AI3[Auxiliar de Impuestos]     AI2 --&gt; AC1[Auxiliar Contable I]     AI2 --&gt; AC2[Auxiliar contable II]          M --&gt; C[Conserjeria]     M --&gt; LE[Lavado de Equipos] </pre>			

		<b>Perfil y descriptor de puestos</b>
<b>Identificación del puesto</b>		
Área	Contabilidad	
Denominación	Impuestos	
Nombre del puesto	Auxiliar de Impuestos	
Dependencia jerárquica	Contador General	
Puestos que supervisa	-----	
Número de plazas	1	
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas	
	Sábado de 8:00 a 12:00 horas	
Carácter del puesto	Permanente	
Ubicación del puesto	Oficinas centrales km. 90 carretera	
	A Sipacate, Escuintla.	
Forma de remuneración	Planilla quincenal	
<b>Misión del puesto</b>		
Estructurar, realizar y presentar los formularios para pago de los impuestos a la que está sujeta la empresa, en las fechas establecidas para evitar multas y recargos.		
<b>Funciones del puesto</b>		
Integrar ingresos y gastos de la empresa.		
Elaborar formularios para pago de impuestos.		
Revisar que las facturas estén ingresadas correctamente en el sistema.		
Revisar que los gastos reportados apliquen para deducción de impuestos.		
Realizar gestiones en las agencias de la SAT autorizadas.		
Realizar proyecciones del monto de impuesto a pagar.		
Agendar las fechas de los pagos de impuestos.		
Actualizar los montos para pagos trimestrales.		
Ingresar al libro diario los movimientos realizados por pago de impuestos.		
Actualizar los acreditamientos de impuestos.		
<b>Habilidades requeridas para el puesto</b>		
Planificación, coordinación, redacción.		
<b>Formación académica</b>		

<b>Formación académica</b>	<b>Incompleta/ En proceso</b>	<b>Completa</b>	
Secundaria		X	
Diversificado		X	
Universitario	X		
<b>Grado(s) /situación académica y estudios requeridos para el puesto.</b>			
Perito Contador		X	
Cierre de Pénsum de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría. (Mínimo estudiante de segundo año)	X		
<b>Conocimientos requeridos para el puesto</b>			
<b>Conocimientos técnicos:</b>	Conocimiento en contabilidad general, Leyes tributarias, coordinación y planificación.		
<b>Conocimiento en ofimática</b>			
	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Word		X	
Excel		X	
Power Point		X	
<b>Idioma</b>			
	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Inglés	X		
<b>Experiencia requerida para el puesto</b>			
Experiencia de 2 años en puestos de tributación fiscal, declaraciones tributarias, integraciones contables.			
<b>Relaciones de trabajo</b>			
<b>Relaciones</b>	<b>Con:</b>	<b>Para:</b>	
Internas	-Contador General	-Proporcionar declaraciones de impuestos.	
		-Recibir instrucciones acorde a la programación de pago de impuestos.	

Externas	-Eventualmente con la SAT	-Realizar trámites tributarios.	
<b>Acciones de la seguridad industrial</b>			
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas		
	Sábado de 8:00 a 12:00 horas		
Esfuerzo físico y/o mental	Realizar el detalle de ingresos y egresos de la empresa para determinar bases para la aplicación de impuestos y revisar cada rubro financiero minuciosamente.		
Ambiente	El trabajo es 100% de oficina con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones eficientemente.		
<b>Riesgos más comunes</b>			
Físico	Ninguno		
Económico	Determinación incorrecta de las bases para la aplicación de impuestos pagados ante la SAT		
Psicológico	Ninguno		
<b>Equipo de protección requerido</b>			
Protección respiratoria	N/A		
Protección de cabeza	Necesario al ingresar al departamento de taller y bodega		
Protección de manos	N/A		
Protección auditiva	N/A		
Protección pies	Calzado de seguridad con punta de acero		
Otras protecciones	Utilización de camisa con líneas reflectoras		
<b>Acciones de salud ocupacional</b>			
<b>Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del cargo</b>			
Género	Ambos sexos		
Edad	18-40		
Exigencias físicas	No exigido		
<b>Condiciones de salud</b>			
<b>Requerimientos físicos</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Salud general		x	
Aptitud a permanecer	X		


parado			
Concentración			X
Equilibrio	X		
Exigencia visual	X		
Exigencia auditiva	X		
Exigencia física	X		
Exigencia cardiovascular	X		
Exigencia respiratoria	X		
Destreza manual		X	
Memoria			X
Fobia a las alturas	X		
<b>Exámenes médicos a realizar</b>	<b>Periodicidad</b>		
Examen de la vista	Anual		
Diagnóstico de diabetes	Anual		
<b>Otros requerimientos</b>			
Pruebas de psicométricas	Indispensable		
Prueba de polígrafo	Indispensable		
<b>Ubicación del puesto en el organigrama</b>			
<pre> graph TD     GG[Gerencia General] --&gt; GO[Gerencia de Operaciones]     GG --&gt; RH[Recursos Humanos]     GG --&gt; AI[Auditoría Interna]     GG --&gt; F[Finanzas]     GG --&gt; M[Mantenimiento]          GO --&gt; T[Trafico]     GO --&gt; W[Taller]     GO --&gt; B[Bodega]          T --&gt; MGPS[Monitoreo GPS]     T --&gt; CE[Condicionalistas de Equipos]     T --&gt; DE[Despacho de Equipos]     T --&gt; P[Pilotos]          W --&gt; EM[Electromecánicos]     W --&gt; M[Mecánicos]     W --&gt; S[Soldadores]     W --&gt; EP[Enderezado y Pintura]          B --&gt; DM[Despacho de material]     B --&gt; D[Digitadores]          RH --&gt; C[Contrataciones]     RH --&gt; CO[Compensaciones]          F --&gt; AI2[Auditoría Interna]     F --&gt; CONT[Contabilidad]          CONT --&gt; CG[Contador General]     CONT --&gt; CJG[Cajero General]     CONT --&gt; AI3[Auxiliar de Impuestos]     CONT --&gt; AC1[Auxiliar Contable I]     CONT --&gt; AC2[Auxiliar Contable II]          M --&gt; CON[Conserjería]     M --&gt; LE[Lavado de Equipos] </pre>			

<b>Perfil y descriptor de puestos</b>	
	
<b>Identificación del puesto</b>	
Área	Contabilidad
Denominación	Auxiliar Contable I
Nombre del puesto	Auxiliar Contable I
Dependencia jerárquica	Contador General
Puestos que supervisa	Auxiliar Contable II
Número de plazas	6
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas
	Sábado de 8:00 a 12:00 horas
Carácter del puesto	Permanente
Ubicación del puesto	Oficinas centrales km. 90 carretera
	A Sipacate, Escuintla.
Forma de remuneración	Planilla quincenal
<b>Misión del puesto</b>	
<p>Recibir, revisar, procesar y verificar documentos contables y contabilizarlos en el sistema adecuado de acuerdo a normas establecidas en las NIIF para facilitar la comprensión de la información financiera.</p>	
<b>Funciones del puesto</b>	
Ingresar la facturación reportada en el mes al sistema.	
Emitir facturas con la resolución vigente.	
Entregar facturación a los clientes en su domicilio fiscal.	
Aplicar retenciones a los documentos contables para su ingreso al sistema.	
Realizar reportes de cuentas por pagar y por cobrar de la empresa.	
Solicitar cobros a los clientes sobre pagos atrasados o mal aplicados.	
Elaboración de reporte de recuperación de cartera.	
Elaboración y actualización de bitácora de cobros	
Emitir notas de crédito y débito.	
Ingresar documentos de importación al sistema	
Emitir órdenes de compra	
Registrar asientos contables en el sistema.	
Realizar cotizaciones.	
Efectuar reporte de insumos en el inventario de bodega.	
Atender y resolver consultas con clientes, proveedores, compañeros y superiores.	

<b>Habilidades requeridas para el puesto</b>			
Comunicación, relaciones interpersonales, análisis			
<b>Formación académica</b>			
Formación académica	Incompleta/ En proceso	Completa	
Secundaria		x	
Diversificado		x	
Universitario	x		
Grado(s) /situación académica y estudios requeridos para el puesto.	Incompleta/En proceso	Completa	
Perito Contador / Perito en administración de empresas		x	
Estudiante universitario en Contaduría Pública y Auditoría /Administración de Empresas o carrera afín. (Mínimo estudiante de segundo año)	x		
<b>Conocimientos requeridos para el puesto</b>			
<b>Conocimientos técnicos:</b>	Contabilidad general, comunicación y expresión oral, gestión y atención al cliente.		
Conocimiento en ofimática	No aplica	Básico	Intermedio
Word			X
Excel			X
Power Point			X
Idioma	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X		
<b>Experiencia requerida para el puesto</b>			
Experiencia de 2 años en puestos contables, manejo de personal, integraciones contables, facturación, requerimiento de compras.			
<b>Relaciones de trabajo</b>			
Relaciones	Con:	Para:	
Internas	-Contador General	-Recibir instrucciones.	

	-Auxiliar Contable II	-Solicitar información contable.
	-Pilotos	-Proporcionar información de viajes y sus respectivos pagos.
Externas	-Eventualmente con clientes	-Proporcionar facturación y documentos de soporte así como solventar dudas o inconvenientes.
	-Eventualmente con proveedores	-Solicitar cotizaciones y precios de los productos.
<b>Acciones de la seguridad industrial</b>		
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas	
	Sábado de 8:00 a 12:00 horas	
Esfuerzo físico y/o mental	Razonar adecuadamente las jornalizaciones diarias en el sistema para facilitar los procesos administrativos-contables.	
Ambiente	El trabajo es 100% de oficina con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones eficientemente.	
<b>Riesgos más comunes</b>		
Físico	Ninguno	
Económico	Aplicación incorrecta en jornalizaciones y desabastecimiento de material por procesos inadecuados en compras.	
Psicológico	Ninguno	
<b>Equipo de protección requerido</b>		
Protección respiratoria	N/A	
Protección de cabeza	Necesario al ingresar al departamento de taller y bodega	
Protección de manos	N/A	
Protección auditiva	N/A	
Protección pies	Calzado de seguridad con punta de acero	
Otras protecciones	Utilización de camisa con líneas reflectoras	
<b>Acciones de salud ocupacional</b>		
<b>Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del cargo</b>		
Género	Ambos sexos	

Edad	18-40		
Exigencias físicas	No exigido		
<b>Condiciones de salud</b>			
<b>Requerimientos físicos</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Salud general		X	
Aptitud a permanecer parado	X		
Concentración			X
Equilibrio	X		
Exigencia visual	X		
Exigencia auditiva	X		
Exigencia física	X		
Exigencia cardiovascular	X		
Exigencia respiratoria	X		
Destreza manual		X	
Memoria			X
Fobia a las alturas	X		
<b>Exámenes médicos a realizar</b>	<b>Periodicidad</b>		
Examen de la vista	Anual		
Diagnóstico de diabetes	Anual		
<b>Otros requerimientos</b>			
Pruebas de psicométricas	Indispensable		
Prueba de polígrafo	No indispensable		
<b>Ubicación del puesto en el organigrama</b>			
<pre> graph TD     GG[Gerencia General] --&gt; GO[Gerencia de Operaciones]     GG --&gt; RH[Recursos Humanos]     GG --&gt; AI[Auditoría Interna]     GG --&gt; F[Finanzas]     GG --&gt; M[Mantenimiento]          GO --&gt; T[Trafico]     GO --&gt; W[Taller]     GO --&gt; B[Bodega]          T --&gt; M1[Monitoreo GPS]     T --&gt; C1[Condicionalistas de Equipos]     T --&gt; D1[Despacho de Equipos]     T --&gt; P1[Pilotos]          W --&gt; EM[Electromecánicos]     W --&gt; ME[Mecánicos]     W --&gt; S[Soldadores]     W --&gt; EP[Enderezado y Pintura]          B --&gt; DM[Despacho de material]     B --&gt; D[Digitadores]          RH --&gt; C[Contrataciones]     RH --&gt; CO[Compensaciones]          F --&gt; AI1[Auditoría Interna]     F --&gt; CONT[Contabilidad]          CONT --&gt; CG[Contador General]     CONT --&gt; CJ[Cajero General]     CONT --&gt; AI2[Auxiliar de Impuestos]     CONT --&gt; AC1[Auxiliar Contable I]     CONT --&gt; AC2[Auxiliar Contable II]          M --&gt; CON[Conserjería]     M --&gt; LE[Lavado de Equipos]         </pre>			

		<b>Perfil y descriptor de puestos</b>
<b>Identificación del puesto</b>		
Área	Contabilidad	
Denominación	Auxiliar Contable II	
Nombre del puesto	Auxiliar Contable II	
Dependencia jerárquica	Contador General	
Puestos que supervisa	-----	
Número de plazas	6	
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas	
	Sábado de 8:00 a 12:00 horas	
Carácter del puesto	Permanente	
Ubicación del puesto	Oficinas centrales km. 90 carretera	
	A Sipacate, Escuintla.	
Forma de remuneración	Planilla quincenal	
<b>Misión del puesto</b>		
Asistir en el proceso de contabilización de documentos de acuerdo a normativas preestablecidas para dotar de información al sistema informático.		
<b>Funciones del puesto</b>		
Apoyar en las integraciones de documentos contables.		
Documentar debidamente las facturas emitidas.		
Solicitar documentos contables a las diferentes áreas y departamentos de la empresa.		
Archivar documentos contables.		
Informar sobre algún documento pendiente de ingresar, reportar o revisar.		
Realizar conciliaciones bancarias.		
Realizar trabajos de inventarios físicos.		
Apoyar en actividades requeridas por acumulación de trabajo en otros departamentos.		
Digitar soportes de viajes realizados.		
Solicitud y revisión de boletas, envíos y otros documentos al área de tráfico.		
<b>Habilidades requeridas para el puesto</b>		

Digitación, empatía.			
<b>Formación académica</b>			
<b>Formación académica</b>	<b>Incompleta/ En proceso</b>	<b>Completa</b>	
Secundaria		x	
Diversificado		x	
Universitario	x		
<b>Grado(s) /situación académica y estudios requeridos para el puesto.</b>			
Perito contador / Perito en administración de empresas		x	
Estudiante universitario en Contaduría Pública y Auditoría /Administración de Empresas o carrera afín.	x		
<b>Conocimientos requeridos para el puesto</b>			
<b>Conocimientos técnicos:</b>	Contabilidad general, catalogación y archivo, digitación, iniciativa a mejora de procesos.		
<b>Conocimiento en ofimática</b>			
<b>No aplica</b>	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Word	X		
Excel	X		
Power Point	X		
<b>Idioma</b>			
<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>	
Inglés	X		
<b>Experiencia requerida para el puesto</b>			
No indispensable			
<b>Relaciones de trabajo</b>			
<b>Relaciones</b>	<b>Con:</b>	<b>Para:</b>	
Internas	-Contador General	-Recibir instrucciones laborales.	

	-Auxiliar Contable I	-Proporcionar reportes solicitados.	
		-Apoyar en actividades laborales extraordinarias.	
		-Apoyar en inventarios y cierres fiscales.	
Externas	N/A	N/A	
<b>Acciones de la seguridad industrial</b>			
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas		
	Sábado de 8:00 a 12:00 horas		
Esfuerzo físico y/o mental	Apoyar en inventarios, cierres contables y actividades cuando el Auxiliar Contable I no se encuentre por diversas razones.		
Ambiente	El trabajo es 100% de oficina con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones eficientemente.		
<b>Riesgos más comunes</b>			
Físico	Ninguno		
Económico	Ninguno		
Psicológico	Ninguno		
<b>Equipo de protección requerido</b>			
Protección respiratoria	N/A		
Protección de cabeza	Necesario al ingresar al departamento de taller y bodega		
Protección de manos	N/A		
Protección auditiva	N/A		
Protección pies	Calzado de seguridad con punta de acero		
Otras protecciones	Utilización de camisa con líneas reflectoras		
<b>Acciones de salud ocupacional</b>			
<b>Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del cargo</b>			
Género	Ambos sexos		
Edad	18-40		
Exigencias físicas	No exigido		
<b>Condiciones de salud</b>			
<b>Requerimientos físicos</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>

Salud general		X	
Aptitud a permanecer parado	X		
Concentración		X	
Equilibrio	X		
Exigencia visual	X		
Exigencia auditiva	X		
Exigencia física	X		
Exigencia cardiovascular	X		
Exigencia respiratoria	X		
Destreza manual		X	
Memoria		X	
Fobia a las alturas	X		
<b>Exámenes médicos a realizar</b>	<b>Periodicidad</b>		
Examen de la vista	Anual		
Diagnóstico de diabetes	Anual		
<b>Otros requerimientos</b>			
Pruebas de psicométricas	Indispensable		
Prueba de polígrafo	No indispensable		
<b>Ubicación del puesto en el organigrama</b>			
<pre> graph TD     GG[Gerencia General] --&gt; GO[Gerencia de Operaciones]     GG --&gt; RH[Recursos Humanos]     GG --&gt; AI[Auditoría Interna]     GG --&gt; F[Finanzas]     GG --&gt; M[Mantenimiento]          GO --&gt; T[Trafico]     GO --&gt; W[Waller]     GO --&gt; B[Bodega]          W --&gt; MGPS[Monitoreo GPS]     W --&gt; EM[Electromecánicos]     W --&gt; ME[Mecánicos]     W --&gt; SO[Soldadores]     W --&gt; EP[Enderezado y Pintura]          B --&gt; DM[Despacho de material]     B --&gt; DI[Digitadores]          RH --&gt; C[Contrataciones]     RH --&gt; CO[Compensaciones]          AI --&gt; C     AI --&gt; CO          F --&gt; CONT[Contabilidad]     F --&gt; CG[Contador General]     F --&gt; CAG[Cajero General]     F --&gt; AIIMP[Auxiliar de impuestos]     F --&gt; AC1[Auxiliar Contable I]     F --&gt; AC2[Auxiliar Contable II]          M --&gt; CON[Conserjería]     M --&gt; LE[Lavado de Equipos]          style AC2 stroke:#0000FF,stroke-width:2px   </pre>			

Fuente. Entrevistas a colaboradores de la empresa de transporte, propuesta de *Guía de descripción de puestos* del departamento de contabilidad para una empresa de transporte de carga pesada.

## VIII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos son satisfactorios, ya que se ha logrado establecer y definir una guía que permita mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que desde hace varios años la empresa ha contratado a personal que de alguna manera no ha llevado una secuencia lógica para su reclutamiento.

Esta herramienta permitirá lograr eficiencia y reducir el costo de aprendizaje de los contratados, refiriéndose a minimizar los gastos en que la empresa recurre por la cantidad de errores cometidos por las personas que no fueron contratadas a base de habilidades, conocimientos y competencias, ya que son errores frecuentes y que repercute en los resultados económicos de la empresa.

Con las funciones desarrolladas en esta Guía, permitirá al ente reclutador tomar mejores decisiones y por ende permitirá contar con colaboradores capaces de desarrollar diferentes labores administrativos contables.

La presente *Guía de descripción de puestos* de la empresa de transporte fue validada por el Contador General en cuanto a las funciones que cada colaborador informó mediante la entrevista que se realizó.

Esta Guía será la base para que el departamento de Recursos Humanos proyecte evaluaciones de desempeño, capacitaciones adecuadas, entre otras. Esperando que sea productivo el trabajo realizado y desarrollando métodos que permitan realizar las labores cotidianas de forma efectiva y eficiente.

## IX. CONCLUSIONES

La *Guía de descripción de puestos* desarrollada para la empresa de transporte, fue identificada a través de un inventario de puestos, esto permitió conocer las necesidades que el ente reclutador tiene al momento de contratar personal, por lo cual se definió que el área de contabilidad era la indicada para proceder con las investigaciones de las características que se requieren para ocupar los puestos, en esta etapa se extrajeron los puestos de trabajo a través del organigrama de la empresa, la que permitió ubicar los puestos de forma inmediata.

Continuando con el proceso de descriptor de puestos, se procedió a utilizar la entrevista como el método de recolección de información. Este método permitió comunicarse con las personas de mayor experiencia en los diferentes puestos del área de contabilidad, para definir la misión de cada puesto a través de las características, funciones, requerimientos, habilidades y destrezas que fueron analizadas posteriores a las entrevistas, es importante plasmar en la guía la misión de cada puesto ya que es la razón por la cual existe el puesto dentro de la organización.

Asimismo la utilización del “profesiograma” fue incluido en la Guía, enfocado en las condiciones de salud ocupacional y riesgos laborales a los que cada puesto está sujeto por las actividades diarias y las funciones que desempeñan, el cual será de gran utilidad al ente reclutador al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Culminando con el proceso de descriptores de puestos fueron definidos los perfiles y se procedió a plasmarlos en la presente *Guía de descriptor de puestos* correspondiente al área de contabilidad de una empresa de transporte.

## X. RECOMENDACIONES

Al departamento de Recursos Humanos de la empresa de transporte de carga, poder aplicar correctamente la presente *Guía de descripción de puestos* la cual fue diseñada para el área de contabilidad. Asimismo que sea la base para el desarrollo de manuales como evaluaciones de desempeño, capacitaciones, etc.

Definir correctamente las diferentes herramientas aprendidas durante la etapa de estudiante, ya que no existen guías o manuales estandarizados, se deben adaptar todas las herramientas administrativas a la empresa o al proceso que se desea mejorar para así lograr la productividad necesaria.

## XI. BIBLIOGRAFÍA

Carrasco Carrasco, José. 2009. *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*. España, CEMCI. 50 págs.

Fernández Ríos, Manuel. 1995. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. España. Díaz de Santos. 455 págs.

López Iván. *Diseño e implementación de profesiogramas*. Ecuador, . 79 págs.

## XII. GLOSARIO

**Aptitud:** El diccionario de la Real Academia Española lo define como: La capacidad para operar competentemente en una determinada actividad.

**Escalafón:**Lista de los individuos de una corporación, clasificados según su grado, antigüedad, méritos, etc.

**Estatuto:** Establecimiento, regla que tiene fuerza de ley para el gobierno de un cuerpo.

**Fiabilidad:** Probabilidad de buen funcionamiento de algo.

**Focalizar:**Centrar, concentrar, dirigir.

**Incidente:**Que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con este alguna relación.

**Interrelación:** Correspondencia mutua entre personas, cosas o fenómenos.

**Optimizar:**Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

**Organigrama:**Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.

**Organización:** Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

**Profesiograma:** Es un documento técnico administrativo que organiza la interrelación, interactuación e interdependencia de un puesto de trabajo.

**Promoción de trabajo:** Conjunto de los individuos que al mismo tiempo han obtenido un grado o empleo, principalmente en los cuerpos de escala cerrada.

**Rendimiento:** Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo.

**Reticencia:** Efecto de no decir sino en parte, o de dar a entender claramente, y de ordinario con malicia, que se oculta o se calla algo que debiera o pudiera decirse.

**Riesgo:** Contingencia o proximidad de un daño.

**Subjetividad:** Perteneciente o relativo al modo de pensar o de sentir del sujeto, y no al objeto en sí mismo.

**Vacante:** Dicho de un cargo, un empleo o una dignidad.