

TECNOLÓGICO DE COSTA RICA



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTOS DE GESTION PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE
LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA EQUIRENTA S.A.

TOMO I



PRÁCTICA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL GRADO DE BACHILLERATO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

ELABORADO POR:

TAYLOR STEVEN CHAVES CALERO

PROFESORA TUTORA:

DRA. GRETTEL BRENES LEIVA

II SEMESTRE
SAN JOSÉ, 2017

ACTA

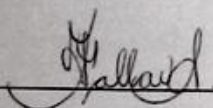
En la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, en el Centro Académico de San José, a las dieciséis horas del día jueves 16 de noviembre del 2017, se procedió a la Defensa Oral del Trabajo Final del (la) estudiante Taylor Steven Chaves Calero.

El Jurado Calificador estuvo integrado por los profesores Carlos Córdoba González y Ana Isabel Fallas Arias. El (la) estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

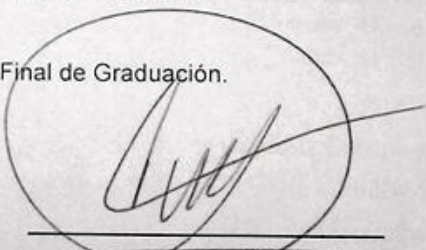
Terminada la defensa se determina que el estudiante:

Aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.

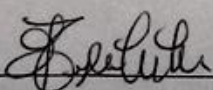
No aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.



FIRMA DEL PRESIDENTE
DEL JURADO CALIFICADOR



FIRMA DEL JURADO
CALIFICADOR



FIRMA DEL (LA) ESTUDIANTE

DEDICATORIA

De la manera más humilde, dedico mi Trabajo Final de Graduación primeramente a Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por haber sido durante mucho tiempo, el pilar más importante de mi vida, fomentando en mí, los valores y las bases por las cuales he llegado a ser quien soy el día de hoy. A mi padre, quien con sus consejos ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional. A mi familia en general, por brindarme su apoyo incondicional en los momentos más difíciles de mi vida. A mi tutora Grettel Brenes Leiva, por su apoyo y confianza transmitida en la elaboración de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por haberme dado la fuerza, sabiduría y valor para culminar satisfactoriamente esta etapa de mi vida. A la Empresa EQUIRENTA S.A, por brindarme la oportunidad de realizar mi Trabajo Final de Graduación, especialmente el apoyo brindado por mi asesor David de La Cruz Dien y demás colaboradores por su tiempo y paciencia en el desarrollo de este trabajo. A mi tutora Grettel Brenes Leiva, de forma especial y sincera, por aceptarme para realizar este proyecto bajo su dirección y por su capacidad para guiar mis ideas en mi formación como estudiante y profesional. A mis padres y familia en general, por el apoyo y cariño brindado a lo largo de mi vida. Finalmente, quiero extender mi más sincero agradecimiento a mis compañeros de carrera que me apoyaron en el transcurso de mi proyecto, especialmente a Marisol Abarca, Thomas Bertsch, Joseline Brenes, Aileen Fernández, Jeremy Flores, Alejandra Retana y Daniela Rojas, por su colaboración en diferentes etapas y con quien compartí muchas alegrías y sin sabores durante mi formación profesional.

RESUMEN

El presente documento describe el estudio realizado para proporcionar a la empresa EQUIRENTA S.A (un negocio dedicado al alquiler y venta de equipos de construcción) instrumentos de gestión para contribuir a una administración eficiente de los procesos de talento humano, a través del diseño de un Manual Descriptivo de Clases de Puestos, un Modelo de Valuación de Puestos de trabajo y un Plan de incentivos para los operarios de limpieza de equipos la empresa.

Este estudio comprende aspectos generales relacionados con la empresa y el planteamiento del problema, seguido de una revisión de literatura donde se exponen los fundamentos teóricos necesarios para la comprensión del estudio. Posteriormente, se presenta un apartado de metodología en la que se explican los métodos utilizados, así como estrategia de análisis de datos que condujo a la propuesta del manual descriptivo de clases de puestos y a la valoración de puestos. La propuesta del plan de incentivo de bonos por producción se basó en información sobre estándares de tiempo y otros registros históricos de la producción de la empresa. Además, se llevó a cabo el diagnóstico de la situación actual donde se analizaron aspectos relacionados con los temas bajo estudio y, finalmente se termina con las conclusiones y recomendaciones.

La investigación tuvo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) con un diseño de alcance temporal y carácter dual (exploratorio-descriptivo). Se utilizaron técnicas como el Hexámetro Quintiliano para el análisis de puestos de trabajo. La recolección de datos incluyó el uso de cuestionarios, entrevistas y la observación directa de los colaboradores.

Al final de este estudio, se propuso un Manual Descriptivo de Clases de Puestos que se presenta en el Tomo II, un Modelo de Valuación de Puestos y un Plan de Incentivo en el Tomo III. Entre otros aspectos, se recomendó implementar y dar seguimiento a estas herramientas para apoyar permanentemente el desarrollo de la organización y la adecuada gestión del talento humano en EQUIRENTA S.A.



Palabras clave: Manual Descriptivo de Clases de Puestos, Valoración de Puestos, Plan de Incentivos, Valoración por puntos, Gestión de Talento Humano.

ABSTRACT

The present document describes the study carried out to provide the company EQUIRENTA S.A. (a business engaged in renting and selling construction equipment) management instruments, with the purpose of contributing to an efficient administration management of human talent processes, through the design of the of a Descriptive Manual of Classes of Positions, a Model of Job Evaluation, and an Incentive Plan for the equipment cleaning operators of the company.

This study consisted in the investigation of aspects related with the company and the approach of the problem, followed by a literature review, which contains the theoretical foundations necessary for the understanding of the study. Subsequently a methodology that explains the data analysis strategy to construct the proposal of the Descriptive Manual, the Job Evaluation based on this manual and developed under a quantitative type methodology -assessment per points. The proposal of the Production Bonus Incentive Plan was based on information regarding time standards, and other historical records of the company's production. In addition, the diagnosis of the current situation was carried out where topics related of study were analyzed and were finalized the conclusions and recommendations.

The research had a mixed approach (qualitative and quantitative) with a design of temporal scope and dual character (exploratory-descriptive). Techniques such as the Quintilian Hexameter were used for the analysis of job positions. Data collection included the use of questionnaires, interviews and direct observation of workers.

At the end of this study, was proposed a Job Description Manual corresponding to Volume II, a Job Evaluation Model and Incentive Plan presented in Volume III. Among other aspects, it was recommended to implement and follow up on these tools to support permanently the development of the company and the proper human talent management.



Keywords: Manual of Classes of Positions, Job Evaluation, Incentive Plan, Assessment per points, Human Talent Management.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1 Marco referencial.....	6
1.1.1 Antecedentes de la empresa.....	6
1.1.2 Naturaleza de la empresa	7
1.1.3 Ubicación.....	7
1.1.4 Cantidad de personal y puestos.....	8
1.1.5 Misión	10
1.1.6 Visión.....	10
1.1.7 Valores	10
1.1.8 Organigrama.....	10
1.1.9 Análisis FODA	13
1.1.10 Sector económico.....	13
1.1.11 Descripción de instalaciones físicas.....	16
1.1.12 Descripción de áreas involucradas en el estudio.....	17
1.2 Justificación del proyecto en estudio.....	18
1.2.1 Justificación de la investigación	18
1.2.2 Pregunta de investigación	23
1.2.3 Objetivos de investigación.....	23
1.2.4 Delimitación de la investigación	24
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	28
2.1 Gestión de Talento Humano (GTH)	29
2.1.1 Definición e importancia de gestión de talento humano (GTH)	29
2.1.2 Objetivos de la GTH	30
2.2 Análisis y descripción de puestos	31
2.2.1 Definición e importancia de los puestos.....	31
2.2.2 Objetivos de los puestos	32
2.2.3 Análisis de puestos.....	32
2.2.4 Técnicas de recolección de información para el análisis de puestos	33
2.2.5 Diseño de puestos.....	35
2.3 Manual de puestos	38
2.3.1 Definición e importancia de Manual de Puestos	38
2.3.2 Objetivos del Manual de Puestos.....	38
2.4 Gestión por competencias.....	39

2.4.1	Definición de gestión por competencias.....	39
2.4.2	Competencias.....	40
2.4.3	Entrevista por incidentes críticos.....	42
2.4.4	Diccionario de competencias	44
2.5	Sistemas de compensación y su importancia en las organizaciones	45
2.5.1	Concepto y objetivos de la administración de salarios	49
2.6	Valoración de puestos	51
2.6.1	Definición y objetivos de la valoración de puestos.....	51
2.6.2	Factores sujetos a remuneración	53
2.6.3	Preparación para la valuación de puestos	53
2.6.4	Método de valuación de puestos: Método por puntos.	55
2.7	Incentivos	57
2.7.1	Definición de incentivos.....	57
2.7.2	Planes de incentivos.....	58
CAPÍTULO III. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....		64
3.1	Enfoque de investigación	65
3.2	Unidad de análisis	66
3.3	Población.....	66
3.4	Variables de la investigación.....	66
3.5	Estrategia de análisis de datos	72
3.5.1	Análisis de puestos.....	72
3.5.2	Detección de competencias organizacionales y específicas	75
3.5.3	Valoración de puestos	77
3.5.4	Plan de Incentivos	79
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL		82
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		152
4.1	CONCLUSIONES GENERALES.....	153
4.1.1	Manual Descriptivo de Clases de Puestos.....	153
4.1.2	Valoración de Puestos.....	154
4.1.3	Plan de Incentivos	155
4.2	RECOMENDACIONES GENERALES	156
4.2.1	Manual Descriptivo de Clases de Puestos.....	156
4.2.2	Valoración de Puestos.....	157
4.2.3	Plan de Incentivos	158
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		159
APÉNDICES.....		164



INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo de EQUIRENTA S.A.	7
Figura 2. Ubicación de EQUIRENTA S.A.	8
Figura 3. Organigrama de EQUIRENTA S.A.	12
Figura 4. Componentes de las competencias en una organización.	42
Figura 5. Cálculo de presupuesto para pago de salarios propuestos.	147

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Línea de tendencia de los salarios actuales con respecto a los puntos.	149
--	-----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad de personal y puestos.....	9
Tabla 2. Listado de puestos según el área a la que pertenece.	25
Tabla 3. Variables de estudio consideradas en el manual descriptivo de clases de puestos.	67
Tabla 4. Variables de estudio consideradas en la valuación de puestos.	70
Tabla 5. Variable de estudio considerada en el Plan de Incentivos.	71
Tabla 6. Nombres y codificación propuesta para puestos de EQUIRENTA S.A.	74
Tabla 7. Competencias organizacionales para EQUIRENTA S.A.	76
Tabla 8. Competencias específicas para EQUIRENTA S.A.	77
Tabla 9. Tiempos estándar de limpieza de equipos.....	79
Tabla 10. Cantidades de producción mínimas establecidas para los operarios de limpieza de equipos.	80
Tabla 11. Bonificación por producción.	81
Tabla 12. Antigüedad en los puestos de EQUIRENTA S.A.	86
Tabla 13. Antigüedad y grado académico en los puestos de EQUIRENTA S.A.	88
Tabla 14. Análisis para el puesto de Gerente General.	90
Tabla 15. Análisis para el puesto de Gerente Administrativo.	93
Tabla 16. Análisis para el puesto de Gerente de Operaciones.	95
Tabla 17. Análisis para el puesto de Asistente de Gerencia.	97
Tabla 18. Análisis para el puesto de Recepcionista.	99
Tabla 19. Análisis para el puesto de Jefe de Recursos Humanos.	101
Tabla 20. Análisis para el puesto de Jefe de Finanzas.	103
Tabla 21. Análisis para el puesto de Jefe de Ventas.	105
Tabla 22. Análisis para el puesto de Encargado de Crédito y Cobro.	107
Tabla 23. Análisis para el puesto de Encargado de contabilidad.	109
Tabla 24. Análisis para el puesto de Encargado de Proveduría.	111
Tabla 25. Análisis para el puesto de Encargado de Alquiler.	113
Tabla 26. Análisis para el puesto de Encargado de Servicios.	115
Tabla 27. Análisis para el puesto de Jefe de Transporte.	117
Tabla 28. Análisis para el puesto de Jefe de Producción.	119
Tabla 29. Análisis para el puesto de Encargado de Producción.	121
Tabla 30. Análisis para el puesto de Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico.	123
Tabla 31. Análisis para el puesto de Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico.	125
Tabla 32. Análisis para el puesto de Operario de Corte y Soldadura.	127
Tabla 33. Análisis para el puesto de Operario de Pintura.	129
Tabla 34. Análisis para el puesto de Operario de Demolición.	131
Tabla 35. Análisis para el puesto de Operario de Equipos.	133
Tabla 36. Análisis para el puesto de Operario de Limpieza de Equipos.	135
Tabla 37. Análisis para el puesto de Misceláneo.	137
Tabla 38. Grados académicos actuales vs propuestos.	142
Tabla 39. Comparación de salarios actuales vs propuestos.	146
Tabla 40. Relación entre puntos obtenidos y salarios en la empresa EQUIRENTA S.A.	148
Tabla 41. Bonificaciones recibidas por producción.	151

INTRODUCCIÓN

EQUIRENTA S.A es una empresa dedicada a la venta y alquiler de equipos para la construcción, fabricación de andamios y demolición de estructuras. Un objetivo claro que orienta la acción de la empresa es apoyar de forma eficiente a sus clientes, mediante una adecuada gestión en todas las áreas que atiende brindando un excelente servicio.

La literatura señala que, sea cual sea la estrategia aplicada por las organizaciones y el entorno competitivo en el cual están insertas, las empresas deben de valorar las ventajas de construir un entorno que transmita transparencia, fiabilidad y confianza ante sus grupos de interés, en especial, aquel concerniente a los colaboradores (Corral, 2013). De ahí, que llevar a cabo una adecuada gestión del talento humano resulta de vital importancia para las organizaciones, en consecuencia, es indispensable formular una serie de planes y estrategias, así como políticas y procedimientos para lograr el alineamiento entre los objetivos de la organización con los del departamento de talento humano con el propósito de consolidar la misión para la que ha sido creada.

Hoy en día, algunas de las grandes interrogantes que se les presenta a las organizaciones en la gestión del talento humano, tienen relación con los siguientes temas: ¿contamos con los colaboradores idóneos para desempeñar eficientemente los puestos de trabajo? ¿los colaboradores que trabajan en nuestra organización tienen las competencias que necesitamos para seguir creciendo en el futuro? ¿qué sistema de compensación permitirá brindarles a los colaboradores, un salario justo y equitativo acorde con las funciones que realizan y las competencias que éstos poseen? y ¿qué tipo de incentivos contribuirán a crear una cultura organizacional orientada al logro de un alto desempeño? Responder a estas preguntas, sin lugar a duda, toma validez cuando las empresas desean continuar creciendo y mantenerse competitivas por largo tiempo en el mercado. Es necesario que las empresas realicen una correcta planificación, organización y control de los puestos de trabajo a fin de apoyar las metas estratégicas propuestas en las organizaciones. Si bien es cierto, algunas empresas realizan una gestión

empírica de las actividades organizacionales, esto no les asegura que están haciendo las cosas correctamente. En un entorno tan competitivo como en el que se desempeñan las empresas hoy en día, resulta ser un requisito indispensable mantener sistemas, procedimientos y políticas formales que orienten una eficiente administración de los diversos procesos administrativos, entre éstos, los vinculados a la gestión del talento humano. Sin embargo, es común observar, que un alto porcentaje de empresas enfrentan el problema de no tener establecidos formalmente manuales administrativos tales como los manuales de puestos; tampoco tienen instaurados modelos de compensación, ni planes de incentivos lo cual hace que no esté debidamente preparada para enfrentar los retos del entorno, entre ellos, los que emanan de la competencia, el mercado laboral y los cambios en la legislación nacional.

Con respecto a este último punto, en Costa Rica a partir del 25 de julio del 2017 ha entrado en vigor la Ley procesal laboral con nuevas exigencias para las empresas, entre ellas está el establecimiento de las políticas y procedimientos en el ámbito laboral, así como la documentación que de ellas emanan. El no cumplir estos requerimientos legales provocaría la exposición de las empresas a potenciales demandas laborales que podrían repercutir serias en su actuar y costarle muy caro.

En todas las organizaciones establecer sistemas de compensación para los colaboradores y mantener salarios competitivos y planes de incentivos resultan ser aspectos claves para la satisfacción y retención de los mismos. Consecuente con lo anterior, en la empresa EQUIRENTA SA. ha tomado la decisión de implementar una política salarial técnicamente elaborada, que determine el pago y los beneficios que recibirán los colaboradores de acuerdo con las funciones que desempeñan mediante la implantación de un modelo de valoración de puestos; además, desea contar con un plan de incentivos para el personal del área operativa. Todas estas acciones le permitirán asegurar una retribución equilibrada y justa a sus colaboradores manteniendo la equidad interna de los salarios que actualmente ofrece. Sin embargo, uno de los insumos que se requieren para la

implantación de una adecuada política salarial lo constituye el manual descriptivo de clases de puestos, documento que aún la empresa no posee, por lo que es necesario realizar este documento previamente a la valoración. El manual descriptivo de clases de puestos es un documento indispensable para reunir información detallada concerniente a las funciones, los factores de especificación y las competencias de cada puesto de trabajo que, a la vez, son insumos para realizar una valoración de puestos justa y equitativa. Adicionalmente, el contar con estas herramientas de gestión como las ya descritas, facilitará los procesos de documentación, y a la vez, cumplir con las exigencias legales a las que se someten las organizaciones en Costa Rica.

Tomando en cuenta la descripción del contexto que se ha realizado de la empresa EQUIRENTA, el presente proyecto, se tiene como objetivo principal llenar las tres necesidades empresariales que se vislumbran claramente, a saber: un manual descriptivo de clases de puestos basado en competencias, un modelo de valoración de puestos y un plan de incentivos para los colaboradores del área operativa.

El presente documento está conformado por las siguientes secciones:

En el capítulo I se muestran aspectos relacionados al planteamiento del problema. Se consideran asuntos referentes a los antecedentes de la empresa, su naturaleza, ubicación y sector económico.

En el capítulo II se reúne el fundamento teórico de la investigación. Lo desarrollado en este capítulo permitirá efectuar la propuesta del plan de compensación y el manual de puestos y realizar algunas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III se describe con detalle todas las actividades realizadas en las diferentes fases para entregar los tres resultados que surgen de esta investigación, a saber: el manual descriptivo de clases de puestos, el sistema de valoración de puestos y finalmente, el plan de incentivos de personal operativo. Se toma en consideración aspectos relacionados al detalle del diseño y enfoque de la

investigación realizada, unidad de análisis, así como la estrategia de análisis de datos.

En el capítulo IV se realiza un análisis de la situación actual que presenta la empresa. Por un lado, se hace el análisis de la totalidad de los puestos de trabajo que comprende la empresa tomando en consideración las funciones, responsabilidades del puesto y los requerimientos y competencias que necesitan quienes los van a ocupar. Asimismo, se analiza la situación actual de los salarios para determinar si presentan una equidad interna. Complementariamente, se analizará el estudio de estándares del desempeño realizado por la empresa con anticipación para determinar si es posible establecer un plan de incentivos tomando como insumo los estándares de desempeño.

A su vez, en el capítulo V se detallan, de manera puntual, las conclusiones y recomendaciones que se dan a la empresa EQUIRENTA S.A, una vez efectuado el análisis de los resultados obtenidos en el proceso de investigación.

Finalmente; se presenta a la empresa EQUIRENTA S.A, en el Tomo II, la propuesta del Manual Descriptivo de Clases de Puestos, y en el Tomo III, la propuesta que consiste en un modelo de valoración de puestos que siguió la metodología por puntos, además de un plan de incentivos para los colaboradores del área de limpieza de equipos de la organización.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este apartado se tiene como propósito delimitar y justificar el trabajo en estudio. Por tal razón contiene cuatro secciones, a saber: marco referencial, la justificación del proyecto, los objetivos que se persiguen y la pregunta de investigación.

1.1 Marco referencial

En esta sección se presenta la información general referente a la empresa en la cual se realizó el proyecto. Se detallan aspectos relacionados con los antecedentes, misión, visión, valores, el organigrama actual y sector económico en el que se desenvuelve el negocio. Para abordar los temas ya citados, se ha tomado información que se ubica principalmente en la página web de la compañía (Equirenta.com, 2017).

1.1.1 Antecedentes de la empresa

EQUIRENTA S.A. es una empresa que brinda el servicio de alquiler y venta de equipos para la construcción, fabricación de andamios y demolición de estructuras

La empresa nace de una idea de negocios por parte de los señores Oscar de la Cruz S. y Carlos Navarro, quienes decidieron asociarse para emprender e incursionar de forma innovadora en la industria de la construcción. La empresa inició operaciones en el año 1999, con el alquiler de batidoras eléctricas para concreto. En pocos meses, debido a la demanda del sector construcción en el país, la empresa adquiriere nuevos y diversos equipos, al tiempo que inicia con la importación de vibradores para concreto.

De la misma forma, en el año 2004, la empresa inició una nueva actividad productiva que fue la fabricación de andamios, tomando como eje fundamental de la operación los aspectos de seguridad ocupacional. Posteriormente, debido al crecimiento de la empresa y un mayor conocimiento del mercado, así como de sus necesidades, la organización incorpora el servicio de demolición de estructuras, así también, procura una mayor especialización en el equipo que renta y procede a la compra e importación de maquinaria.

Actualmente, EQUIRENTA S.A está conformada por un único dueño, el Gerente General don Oscar de la Cruz S., y cuenta con aproximadamente 43 colaboradores, de los cuales 12 pertenecen al área administrativa y 31 se ubican en la parte operativa. EQUIRENTA S.A se encuentra ubicada en Vargas Araya, San Pedro, 125 metros este del Bar Acapulco.

Finalmente, para llevar a cabo sus operaciones la empresa cuenta con un edificio de más de 400 metros cuadrados y un patio de operaciones de 1400 metros cuadrados.

Figura 1. Logo de EQUIRENTA S.A.



Fuente: Sitio web equirenta.com

1.1.2 Naturaleza de la empresa

Tal y como ya se ha mencionado, EQUIRENTA S.A., es una empresa dedicada a brindar el servicio de alquiler y venta de equipos para la construcción, fabricación de andamios y demolición de estructuras. Posee amplia experiencia en todo tipo de andamiaje, equipos de compactación, batidores, cortadores y vibradores para concreto, compresores para demolición, mini cargadores, plantas eléctricas, entre muchos otros servicios brindados.

Una vez descrita la información sobre los antecedentes y naturaleza de la empresa, se procede a señalar otros aspectos complementarios referidos a la empresa que se también fueron tomados de la página web.

1.1.3 Ubicación

EQUIRENTA S.A. se encuentra ubicada 125 metros este del Bar Acapulco en Vargas Araya, San Pedro, San José, Costa Rica.

Su central telefónica corresponde al número (506) 2280-6969, con un horario de atención de lunes a viernes 7 am a 5 pm, jornada continua.

Figura 2. Ubicación de EQUIRENTA S.A.



Fuente: Google maps.

1.1.4 Cantidad de personal y puestos

Actualmente la empresa cuenta con 43 colaboradores ubicados en 24 clases de puestos. En la siguiente Tabla 1, se indican los puestos existentes y el número de personas que los ocupan.

Tabla 1. Cantidad de personal y puestos.

Nombre del Puesto	Cantidad de personal
Gerente General	1
Gerente Administrativo	1
Gerente de Operaciones	1
Asistente de Gerencia	1
Recepcionista	2
Jefe de Recursos Humanos	1
Jefe de Finanzas	1
Jefe de Ventas	1
Jefe de Transporte	1
Jefe de producción	1
Encargado de crédito y cobro	1
Encargado de contabilidad	1
Encargado de proveeduría	1
Encargado de alquiler	1
Encargado de producción	1
Encargado de servicios	1
Operario de mantenimiento de equipo mecánico	4
Operario de mantenimiento de equipo metálico	3
Operario de corte y soldadura	3
Operario de pintura	1
Operario de demolición	4
Operario de equipo	3
Operario de limpieza de equipo	7
Misceláneo	1

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los elementos estratégicos que ha formulado la empresa para cumplir con su razón de su existencia, entre ellos destacan: la misión, visión y valores, los cuales también han sido extraídos de la información contenida en la página web de la empresa.

1.1.5 Misión

“Apoyar de forma eficiente a nuestros clientes en la gestión de la construcción y demolición de obras, mediante el alquiler de equipos de alta calidad”.

1.1.6 Visión

“Posicionarnos como una solución óptima de alquiler de equipo de alta calidad para construcción a nivel nacional”.

1.1.7 Valores

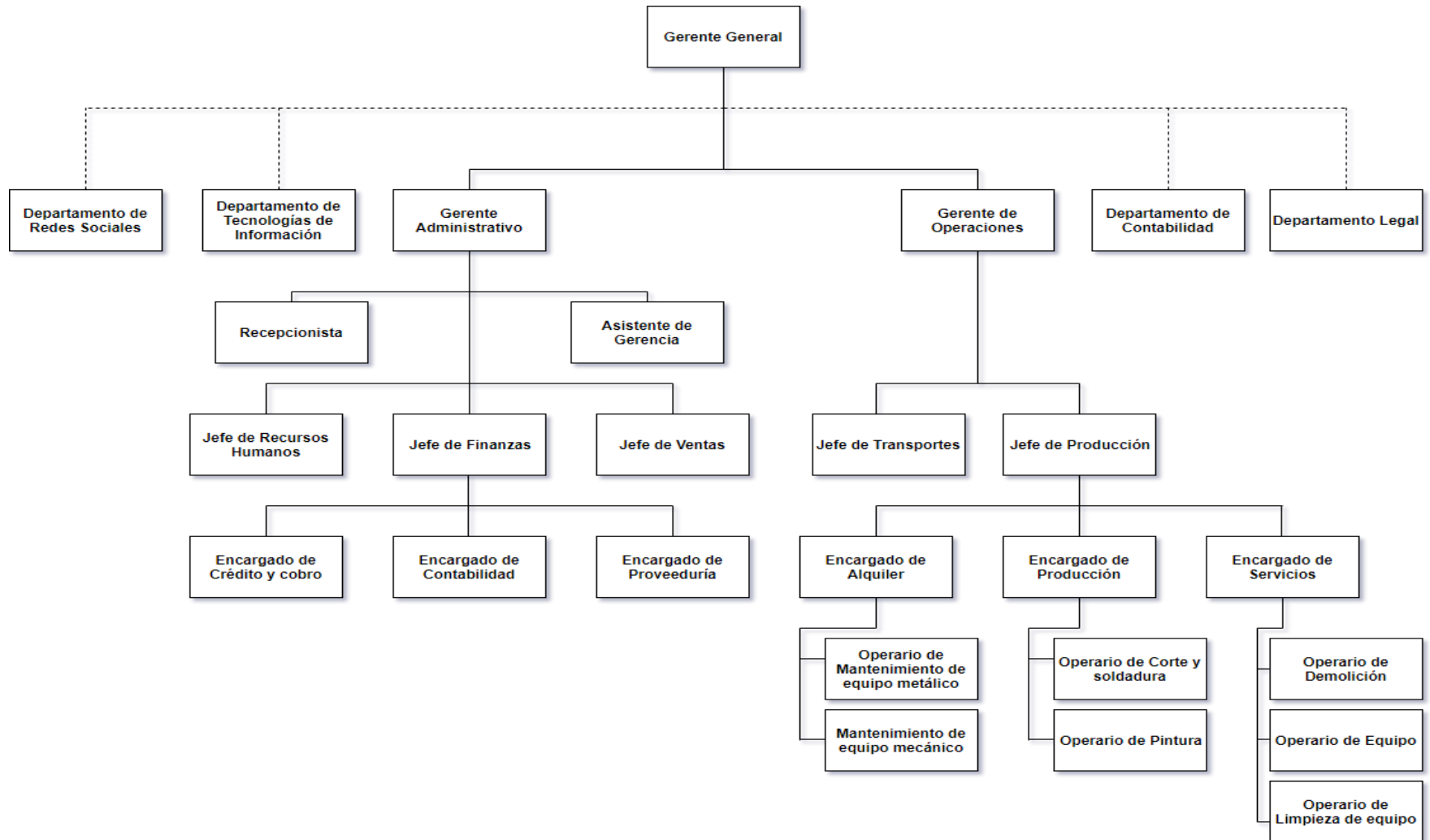
Los valores definidos por la empresa son los siguientes:

- Respeto por el medio ambiente.
- Ética como fortaleza empresarial.
- Prevención de riesgos como prioridad.
- Desarrollo integral de todo el personal de la empresa.

1.1.8 Organigrama

La empresa EQUIRENTA S.A cuenta con el siguiente organigrama:

Figura 3. Organigrama de EQUIRENTA S.A



Fuente: EQUIRENTA S.A.

1.1.9 Análisis FODA

La empresa no cuenta con un estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) realizado previamente, por esta razón la información no se incorpora en este estudio.

1.1.10 Sector económico

EQUIRENTA S.A es una empresa dedicada brindar el servicio de alquiler y venta de equipos para la construcción, fabricación de andamios y demolición de estructuras.

El portafolio de los servicios que ofrece a los clientes suple las necesidades relacionadas con: 1. alquiler de andamios y accesorios. 2. Alquiler de equipos y 3. Demolición de estructuras. La siguiente información ha sido tomada de la página web de la empresa Equirenta.com, 2017.

1. Fabricación y alquiler de andamios y accesorios

Andamios y puntales

EQUIRENTA S.A es fabricante de andamios y accesorios. Los andamios tubulares de acero del tipo liviano son un sistema muy versátil en la construcción y en el mantenimiento de fábricas, bodegas, oficinas, etc., y debido a su gran resistencia y poco peso, permiten un montaje y desmontaje rápido, a la vez tienen alcance para llegar a grandes alturas y cargas.

El compromiso de la empresa con el país y la comunidad se basa en la fabricación de productos y prestación de servicios sustentados en la gestión de la calidad que se vigila en cada una de las fases de producción, con lo que se garantizan, en este caso, con andamios con altos estándares de seguridad. Así también contribuye en el sector económico generando riqueza y empleo.

EQUIRENTA ofrece a sus clientes los siguientes servicios/productos:

- Cruquetas.
- Conectores.
- Plataformas.
- Barandas.
- Escaleras.
- Base ajustable.
- Bases fijas.
- Pines o acoples.
- Marcos.
- Paneles metálicos antideslizantes.
- Ruedas con freno para andamios.

Con respecto a los marcos y los entramados, se fabrican con tubos de acero de 1-1/4", de pared gruesa, soldados perimetralmente con sistema MIG, mientras que las cruquetas se fabrican con tubo de 3/4", lo que le da una gran rigidez a cada elemento mejorando la seguridad y duración de cada pieza. Con estos elementos de andamiaje se pueden suministrar adicionalmente accesorios tales como: bases fijas, bases ajustables, ruedas con freno, plataformas de trabajo, etc.

Adicionalmente, las plataformas son muy seguras, con capacidad de carga de 300 Kg/m², fáciles de instalar ya que se ha logrado la mayor resistencia con el menor peso (17 Kg) y económicas debido a que su durabilidad es muy superior a los tablonos tradicionales, también por su seguridad y ligereza que permiten una instalación más eficiente.

Con el fin de proteger los bosques del país y por seguridad, EQUIRENTA S.A. prefiere utilizar puntales metálicos para evitar el desperdicio y pérdida innecesaria de árboles. Los puntales son más seguros al estar fabricados de acero, dan gran seguridad y su rosca permite el ajuste a la medida requerida. Al ser sus partes integradas no se dejan piezas perdidas.

2. Alquiler de equipo

Equipos para compactación

La compactación o consolidación del concreto es la operación por medio del cual se trata de densificar la masa, todavía blanda reduciendo a un mínimo la cantidad de vacíos. Estos vacíos en la masa provienen de varias causas, de las cuales las dos más importantes son: el llamado aire atrapado y las vacuolas producidas por la evaporación de parte del agua de amasado. Después de que el concreto ha sido mezclado, transportado y colado, contienen aire atrapado

en forma de vacíos. El objeto de la compactación es eliminar la mayor cantidad posible de este indeseable aire.

Las planchas compactadoras, los brincones o sapos y rodillos compactadores (de diferentes especificaciones) ofrecidos por parte de la entidad, le permitirán una idónea compactación de sus obras.

Equipos para manejo de concreto

Estos corresponden a batidoras, de 1 o 2 sacos de concreto, eléctricas y de gasolina, son construidas con el sistema de transmisión interna, y el tipo de trompo permite el volteo hacia ambos lados para cargar y descargar cómodamente. Tienen el volante con una reducción en el engranaje para darles suavidad de vaciado con su práctico sistema de bloqueo, permitiendo la rigidez necesaria en las posiciones de carga y descarga del concreto.

Equipos de generación eléctrica

Dado que las obras en construcción no pueden detenerse, EQUIRENTA S.A se encarga de mantenerlas funcionando incluso durante apagones, donde la electricidad no está disponible o durante las horas de la noche ofreciendo a los clientes varios modelos de torres de iluminación. Brinda una amplia gama de plantas eléctricas y generadores portátiles para dar soporte a la demanda energética en el sitio de construcción, así como las versátiles motos soldadoras Big Blue.

Plataformas de elevación

EQUIRENTA S.A. cuenta con un extenso inventario de equipos para complementar las actividades de construcción, demolición y gestión de construcciones. Las plataformas les brindan acceso a partes altas de estructuras, con gran capacidad de movimiento y seguridad.

Excavadoras compactas

EQUIRENTA S.A. ofrece estos equipos versátiles con capacidad de desarrollar importantes trabajos en áreas reducidas.

Otros equipos:

Entre otros equipos de alquiler que ofrece EQUIRENTA S.A a sus clientes están las hidro-lavadoras y bombas de agua.

3. Demolición de estructuras

La empresa garantiza a sus clientes trabajos de demolición eficientes con tiempos reducidos, debido a la gran experiencia, que les permite cumplir con sus compromisos.

El servicio cuenta con el personal técnico adecuado y necesario, así como con las herramientas idóneas, tales como: compresores, rompedoras, chipping hammer, martiladora, etc. El personal que atiende este tipo de funciones cuenta con seguro de riesgos laborales, y ha recibido cursos de seguridad ocupacional. Además, indispensable el uso de equipo de protección para la seguridad, tal como zapatos con puntera de acero, guantes, casco, chaleco, orejeras, anteojos de seguridad, etc.

Demolición utilizando cemento expansivo

Esta técnica de demolición reemplaza a los explosivos y puede ser aplicada en cualquier sitio de construcciones de la ciudad. Su uso es sencillo, la materia prima en polvo se mezcla con agua y genera una fuerza expansiva de 700 kg/cm², suficiente para romper hormigón, roca sólida, concreto residencial, etc. La utilización de esta tecnología produce una ruptura de forma segura, de manera precisa, sin vibración temblores o martilleo, sin gases, sin chispas y sin contaminación.

1.1.11 Descripción de instalaciones físicas

Con respecto a las instalaciones físicas de la empresa, cuenta con un edificio principal de dos plantas que posee condiciones ambientales adecuadas para el desempeño de las funciones. El ambiente de trabajo se realiza en un lugar fresco e iluminado. Se cuenta con una cocina para que los colaboradores puedan hacer uso de ésta en las horas correspondientes al desayuno y almuerzo. Adicionalmente, detrás del edificio principal, la Empresa posee un amplio espacio dedicado a la parte operativa, conocido como el Patio.

En el edificio principal se ubican pequeños cubículos, distribuidos tanto en la primera como segunda planta, en donde se sitúan puestos correspondientes a la recepción, ventas, crédito y cobro, compras y recursos humanos, entre otros.

En cuanto a las instalaciones de la parte operativa, hay espacios designados para llevar a cabo la producción, éstos están debidamente rotulados e identificados para los colaboradores. Sin embargo, los pasillos y espacios son angostos, por lo que se dificulta el tránsito, así como el trabajo de varias personas al mismo tiempo. Estos espacios, cuentan con buena iluminación natural, pero la humedad y temperatura son elevadas debido a los procesos de producción realizados. En estas instalaciones, también se cuenta con un comedor y una sección de sanitarios para el uso de los operarios

Cuenta también con una bodega en la que se mantiene la materia prima en paquetes y debidamente identificada. Los productos están separados por productos; como lentes, guantes, zapatos de seguridad, camisas, mangas, etc.

1.1.12 Descripción de áreas involucradas en el estudio

La empresa está dividida administrativamente en dos áreas, a saber: la parte administrativa y la operativa. Entre ambas, existe una comunicación constante por la naturaleza del trabajo que se realiza, pues debe existir una coordinación de los procesos productivos que se realizan.

En el área administrativa los colaboradores llevan a cabo trámites administrativos y demás funciones propias a los puestos que son de esta área, tales como: recepción, ventas, crédito y cobro, servicios, etc. Todos estos puestos son desempeñados por quince personas. Los servicios de tecnologías de información, contabilidad y parte legal la empresa lo adquiere de entes externos.

Por otro lado, en el área operativa, se llevan a cabo todos los procesos de mantenimiento de equipo y soldadura de materiales, así como fabricación de productos como andamios. La misma consta de un aproximado de 28 personas, 27 operarios y 1 jefe de producción. Todo el personal se encuentra distribuido en los distintos procesos ya sean de fabricación, manejo y mantenimiento de equipo o enviados a servicios de demolición, pero es usual

que se de movilidad de trabajadores en los diferentes procesos productivos según sean las necesidades en cada uno de ellos.

1.2 Justificación del proyecto en estudio

Este apartado contiene la información general referente a los hechos que originan la presente investigación.

1.2.1 Justificación de la investigación

La empresa EQUIRENTA S.A desde su creación, ha mantenido un constante crecimiento tanto en su volumen de operaciones como en la cantidad de colaboradores que ella labora, observándose actualmente, una variedad de puestos de trabajo con diversidad de funciones. Contar con una adecuada administración estratégica de la gestión del talento humano viene a contribuir en los procesos de atraer, organizar, retener, capacitar y recompensar a los colaboradores. Todas estas funciones resultan ser críticas para el éxito empresarial y para continuar con el crecimiento experimentado, incrementando los niveles productividad que desean alcanzar (Dessler, 2015).

A pesar de contar con una persona encargada en el Área de Recursos Humanos, este no está formalmente establecido mediante un Departamento, por lo que en aras de mejorar la gestión del talento humano de EQUIRENTA S.A, sus directivos han visto la necesidad de establecer un modelo de valoración de puestos que pueda atraer colaboradores competentes, y a la vez, retenerlos muchos años con ellos. También desean tener un plan de incentivos que permita aumentar la productividad del personal del área operativa específicamente de los trabajadores de limpieza de materiales como crucetas, puntales, marcos, etc. No obstante, para diseñar este sistema de compensación, basado en alguno de los modelos de valoración de puestos, es necesario contar previamente con un manual descriptivo de clases de puestos con detalle de las funciones, factores de especificación y competencias asociados a los puestos que ocupan los colaboradores. Sin embargo, a la fecha la Empresa no tiene el manual descriptivo de clases de puestos que es el insumo fundamental para realizar el modelo de valoración de puestos y para la elaboración de un plan de incentivos.

Actualmente la empresa EQUIRENTA S.A cuenta con un de Estudio de tiempos, que fue elaborado durante el primer semestre del 2017, por parte del Ingeniero Industrial Anthony Alvarado González. En dicho documento, se establecieron promedios de estándares de producción como indicadores de desempeño para los colaboradores del área de limpieza de marcos, crucetas, puntales, etc. En el mismo, fueron aplicadas técnicas de ingeniería industrial para su elaboración, cuya finalidad es aumentar la productividad en los procesos que se llevaban a cabo en la empresa en ese momento. Por medio de este estudio, se permitió generar una propuesta al mejoramiento del sistema de producción e implementar nuevos métodos de trabajo en la organización, para crear mejores condiciones de trabajo, ahorrar materiales y mano de obra.

Es por esto que, tomando en cuenta las recomendaciones planteadas en este estudio, así como la opinión de los directivos de la empresa acerca de las recomendaciones sobre la implementación de un plan de incentivos, considerando los tiempos establecidos del área de limpieza y el deseo de un aumento de salario como única recompensa, se busca aumentar la productividad en esta área de producción y motivar a los empleados a producir más.

En consecuencia, el presente trabajo se enfoca en satisfacer tres necesidades que tiene la empresa EQUIRENTA en su camino por formalizar sus funciones y ser más competitiva en su campo. Estas son la elaboración de un manual descriptivo de clases de puestos, la confección de un modelo de valoración de puestos, y como complemento, el planteamiento de un plan de incentivos para el personal del área operativa.

Para EQUIRENTA contar con un manual de clases de puestos implica tener debidamente controlada y documentada la forma cómo se realiza el trabajo, con la clara especificación de las funciones que comprenden cada uno de los puestos y las responsabilidades asociadas a éstos. De igual modo, especificar cuáles son las exigencias que deben poseer los ocupantes de los puestos, señalando los requisitos físicos e intelectuales y las competencias requeridas para desempeñarlos correctamente. Asimismo, permite describir aspectos

contextuales al puesto, tales como, las condiciones ambientales en las cuales los puestos se desarrollan.

Es por esta razón que, EQUIRENTA al no contar formalmente con un manual de dicha naturaleza, podría presentar problemas en cuanto a la identificación de las cualidades que debe poseer una persona al ser reclutada, capacitada o integrada a la misma. A su vez, dado que en la empresa actualmente no existe un departamento de gestión de talento humano que apoye este tipo de procesos, se ha tornado más urgente y necesario aún, contar con esta herramienta, que servirá como medio de comunicación interna para todos los niveles jerárquicos, que tendrá información actualizada de la empresa y que será una base para futuras actualizaciones.

Ahora bien, tal y como lo menciona Rodríguez (2012, p.63), algunas de las razones que justifican el uso de este tipo de manual administrativo en las empresas, destacan:

- Asegurarse de que sea constantemente respetada la estructura orgánica de la empresa.
- Apoyar el resto de procesos de la gestión del talento, tales como el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y la remuneración, entre otros.
- Asegurarse de que se hagan todas las tareas que competen a los colaboradores.
- Facilitar el proceso de inducción de los nuevos empleados.
- Evitar que los cambios del sistema estructural sean resultado de decisiones apresuradas.

La información que contiene este tipo de manuales es fundamental y es la base para elaborar un sistema de valoración de los puestos que permita una política salarial y equitativa y el establecimiento de un plan de incentivos para el sector operativo de la empresa.

La valoración de los puestos de trabajo es uno de los mecanismos que las empresas disponen para dotar de objetividad el proceso de asignar valor a los puestos según el aporte que éstos dan a la empresa y al logro de los objetivos

organizacionales. Es por esto, que las personas que dirigen EQUIRENTA S.A están interesados en tener una estructura salarial equitativa y justa, considerando en este estudio, primero, la consistencia interna entre los salarios asignados a los puestos de trabajo, dejando el proceso de consistencia externa para una segunda oportunidad porque por cuestiones de tiempo no se pudo realizar en el presente estudio.

Con respecto a los planes de incentivos, la importancia de que las empresas cuenten con un instrumento de este tipo radica en el hecho de que los directivos, desean complementar el sistema actual de pago con uno más dinámico y con mayores ventajas. Así, los colaboradores tendrán la oportunidad de aumentar sus ingresos a la vez de aumentar la productividad de la organización. Para EQUIRENTA, el fortalecimiento de las compensaciones en el área de limpieza viene a ser un estímulo a aumentar el esfuerzo productivo, debido a que cuando los beneficios recibidos por estos colaboradores sean acordes a su esfuerzo y dedicación, los mismos percibirán la valoración por el trabajo realizado y lograrán la consecución de metas tanto organizacionales como individuales.

Contar con un sistema de compensaciones técnicamente establecido, trae ventajas tanto para colaboradores como para la organización, entre estas ventajas figuran las siguientes (Pérez, 2015):

- Aumenta la satisfacción laboral y la motivación del trabajador.
- Mejora del desempeño profesional del equipo de trabajo.
- Desarrolla al personal y aumenta su bienestar individual
- Reduce la rotación de personal.
- Mejora las relaciones sociales entre los colaboradores.
- Facilita la atracción y retención de talento humano.
- Aumenta el sentimiento de seguridad laboral.
- Ofrece un incentivo para alcanzar y superar metas establecidas.
- Mejora la relación y lealtad del colaborador con la empresa.
- Aumenta la productividad.

- Pone en alto el nombre y reputación de la empresa al conocerse el interés en su talento humano.

Adicionalmente, como ya se mencionó en la introducción, en Costa Rica a partir del 25 de julio del 2017, entra en vigor la Reforma Procesal Laboral que viene a modificar en una amplia proporción el Código de Trabajo que venía regulando las relaciones obrero-patronales de Costa Rica. Esta reforma introduce cambios que exigen a las empresas tener clara y explícitamente formalizadas las políticas, directrices y procedimientos relacionados con la gestión del talento humano. Entre ese conjunto de políticas y procedimientos están los manuales de puestos y los sistemas de compensación pues estos resultan ser la piedra angular que apoyan los procesos relacionados con el reclutamiento y selección de personal, la elaboración de los contratos de trabajo, las causas de terminación de contratos de trabajo y las formalidades de la carta de despido, entre otros aspectos (Gómez & Calvo, 2017).

El hecho de que EQUIRENTA S.A no cuente con este tipo de instrumentos administrativos para gestionar el talento humano le podría provocar falta de eficiencia en la ejecución de procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, retención y remuneración de los colaboradores, perdiendo competitividad en el mercado. También podría verse amenazada por no cumplir en parte con las nuevas exigencias laborales que exige la reciente legislación costarricense trayendo consigo consecuencias económicas negativas en la organización.

Como ya se citó, dentro de los objetivos estratégicos y valores que la empresa ha adquirido como suyos están asesorar y apoyar de forma eficiente a sus clientes, en la gestión de los procesos constructivos y en la demolición de obras, mediante el alquiler de equipos de alta calidad. Sin embargo, estos no podrían alcanzarse exitosamente sino cuenta con los colaboradores idóneos que posean el conocimiento, destrezas, habilidades y actitudes positivas para que puedan desarrollar el trabajo correctamente, por lo que proveer a la empresa de un sistema de compensación acorde a sus expectativas es indispensable para atraerlos y retenerlos.

Así, surge la siguiente pregunta de investigación:

1.2.2 Pregunta de investigación

¿Qué instrumentos de gestión debe implementar EQUIRENTA S.A para mejorar la administración del talento humano que le facilite atraer, motivar y retener a los colaboradores y le permita seguir creciendo y compitiendo eficientemente dentro del mercado costarricense?

1.2.3 Objetivos de investigación

En este apartado se especifican los objetivos propuestos para el desarrollo de esta investigación y por ende constituyen los resultados esperados que se presentan en este informe como resultado del trabajo realizado.

Objetivo General

Proveer a la empresa EQUIRENTA S.A. de instrumentos de gestión que contribuyan a un manejo más eficiente los procesos del talento humano que permita atraer, motivar y retener a sus colaboradores, en el segundo semestre del 2017.

Objetivos Específicos

1. Elaborar un Manual Descriptivo de Clases de Puestos que comprenda las funciones, factores de especificación, condiciones ambientales y competencias asociadas a los puestos de trabajo que integran la empresa.
2. Elaborar un diccionario de competencias, acorde con las necesidades de la empresa, que contenga las competencias organizacionales y específicas asociadas a cada uno de los puestos de trabajo.
3. Elaborar un Modelo de Valoración de Puestos por puntos a partir de los factores de especificación y las competencias descritas en las clases de puestos definidas en el Manual de Descriptivo de Clases de Puestos.
4. Proponer un Plan de Incentivos salariales para los colaboradores que se desempeñan en el área operativa de la empresa específicamente los puestos correspondientes a la limpieza de equipos.

1.2.4 Delimitación de la investigación

A continuación, se detallan los alcances y limitaciones presentados en el desarrollo de la investigación:

Alcances

La investigación se desarrolla en la empresa EQUIRENTA S.A ubicada en Vargas Araya, San Pedro, San José, Costa Rica, durante el segundo semestre del año 2017. Para la elaboración de este proyecto se contó con la colaboración del asistente de gerencia, don David de la Cruz Dien, quien representó un apoyo clave para el desarrollo del documento.

El alcance del proyecto abarca el análisis de la totalidad de los puestos de la empresa y un sistema de valoración, que busca la equidad interna para el 100% de los puestos. Con respecto al plan de incentivos, éste se realizó, específicamente, para el personal que labora en el área de limpieza de equipos en la empresa.

Los puestos bajo estudio son los siguientes:

Tabla 2. Listado de puestos según el área a la que pertenece.

Puestos Área Administrativa	Puestos Área Operativa
Gerente General	Jefe de transporte
Gerente Administrativo	Jefe de producción
Gerente de Operaciones	Encargado de Alquiler
Asistente de Gerencia	Encargado de Servicios
Recepcionista	Encargado de Producción
Jefe de Recursos Humanos	Operario de mantenimiento de equipo mecánico
Jefe de Finanzas	Operario de mantenimiento de equipo metálico
Jefe de Ventas	Operario de corte y soldadura
Encargado de Crédito y cobro	Operario de pintura
Encargado de contabilidad	Operario de demolición
Encargado de Proveduría	Operario de equipos
	Operario de limpieza de equipo
	Misceláneo

Fuente: Elaboración propia.

Limitaciones

Como parte de las limitaciones que se presentaron en el presente estudio se destacan las siguientes:

- Existencia de información que, por sus condiciones y características de privacidad, se considera como confidencial y por ende no puede ser incorporada al presente trabajo.
- Inconvenientes al momento de realizar la aplicación de cuestionarios y entrevistas de incidentes críticos. Los colaboradores no contaban con disponibilidad inmediata dado que se encontraban realizando sus labores y no tenían suficiente tiempo para atender.
- Las entrevistas relacionadas con la detección de competencias aplicadas a las diferentes clases de puestos no fueron transcritas, pero pueden ser escuchadas en el link adjunto en el Apéndice E. Su transcripción no fue posible incorporarla en el presente documento debido a la amplitud y extensión del trabajo.
- Para el modelo de valoración, no se realizó el estudio sobre la equidad externa de los puestos con la información proveniente del mercado; debido a que se requería al menos de un mes más de tiempo y no fue posible porque el estudio debía realizarse en el semestre académico del TEC.
- Para efectos de comparación de salarios propuestos en la valoración de puestos, estos no fueron comparados con los salarios mínimos establecidos por el Ministerio de Trabajo ya que los puestos que tiene EQUIRENTA no tiene claramente especificado cuanto corresponde al salario base y cuanto a los demás pluses que se otorgan, por lo que estaban por encima del salario mínimo.
- El plan de incentivos propuesto en el Tomo III, está dirigido únicamente para los operarios de limpieza de la empresa. No se incluyó un plan de incentivos para toda la organización, dado que los directivos de la empresa consideran compensar únicamente esta área, para aumentar la productividad y el estudio de estándares de desempeño está realizado solo para este grupo de colaboradores.

Finalmente; se concluye con el contenido referente a marco referencial de la empresa y justificación del trabajo bajo estudio para continuar con el marco teórico que tiene como principal propósito dar los fundamentos teóricos y prácticos a las propuestas que se presentan en este estudio.

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA

En este apartado se concentra la base teórica en la que se fundamenta la investigación. Lo presentado en este capítulo, permitirá formular el manual de clases puestos y el modelo de valoración de puestos para la empresa, así también lo concerniente a los planes de incentivos. Igualmente, las referencias teóricas acá planteadas complementaran en parte las conclusiones y recomendaciones que se entregaran a los directivos de la empresa para su consideración y futura implementación.

2.1 Gestión de Talento Humano (GTH)

Para entender la teoría concerniente a los instrumentos de gestión de talento humano en las empresas y el impacto que estos tienen en los procesos de atracción y retención en los colaboradores en una empresa, es importante dar a conocer la relevancia que tienen en las organizaciones contar con una eficiente administración de estos. En procura de lo anterior, seguidamente se expone la definición e importancia de esta área funcional en las empresas.

2.1.1 Definición e importancia de gestión de talento humano (GTH)

Nuestra época se ha bautizado como la “era del talento,” es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento humano (Mejía, Bravo & Montoya, 2013).

Es ahí donde nace el concepto de “gestión del talento humano” en el cual Snell y Bohlander (2013, p.4) lo asocian con la administración del recurso humano y lo definen como: “la amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa y el diseño de puestos de trabajo, para que la estrategia de una empresa pueda ser llevada con éxito, lidiar con la competencia y mantenerse en el mercado. Para esto, es necesario reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para los distintos puestos de trabajo”.

De la misma manera, un criterio muy similar lo aporta Gómez (2014) quien indica que, hoy en día, la gestión del talento humano se debe considerar como una unidad estratégica, capaz de incidir en la formulación e implementación de las estrategias y objetivos de la empresa. Además, el autor agrega que aquellas empresas que invierten en su talento humano hacen de éste una de las mayores ventajas competitivas.

Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que en las empresas se dedique un área a su gestión y

dirección denominada “gestión de talento humano”. Es decir, a través de la gestión del talento humano, se logra una adecuada administración y medición del desempeño, se proporciona retroalimentación y apoyo a las organizaciones para que tengan una visión clara acerca de las competencias necesarias para alcanzar el éxito tanto de las personas como de la organización.

Por consiguiente, la gestión del talento humano persigue varios objetivos entre ellos se describen los siguientes.

2.1.2 Objetivos de la GTH

Chiavenato (2009) menciona que las personas son el principal activo de la organización; por consiguiente, su reconocimiento y valor en la operación y los logros organizacionales resultan fundamentales para el desarrollo general de la empresa y sus fortalezas. Del mismo modo, el autor, considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

A su vez, Gómez (2014) agrega que uno de los objetivos fundamentales de la gestión del talento humano es atraer, retener y desarrollar al personal, usando adecuadamente las prácticas de reclutamiento, selección, contratación capacitación, desarrollo y bienestar social.

Por otro lado, Chiavenato (2009, p.11 - 13) plantea los siguientes objetivos y su contribución a la eficacia organizacional:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Aumentar la auto-actualización y satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar e impulsar el cambio.

7. Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Una vez finalizado el fundamento teórico relacionado con gestión de talento humano, se torna estrictamente necesario traer el tema de análisis y descripción de puestos, esto por cuanto los manuales de puestos constituyen el insumo principal al momento de la definición de los salarios a los puestos. Considerando entonces que la empresa EQUIRENTA S.A. no cuenta un manual de puestos es menester elaborarlo previamente a la valoración de puestos. En consecuencia, seguidamente se expone el tema de análisis y descripción de puestos:

2.2 Análisis y descripción de puestos

Tal y como ya se ha mencionado, en este punto se desarrollan los fundamentos teóricos relacionados específicamente al análisis de puestos, entre los cuales cabe mencionar: definición, objetivos e importancia del proceso análisis, considerando tanto descripción como especificación de los mismos, así como la clasificación de éstos en una entidad organizacional.

2.2.1 Definición e importancia de los puestos

Según Chiavenato (2009, p. 203) el puesto se define como “un conjunto de actividades y deberes que desempeña una persona, que engloba en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal del organigrama”.

En otras palabras, “un puesto es la posición formal definida en la estructura organizacional. Es la agrupación de cargos idénticos conformado por un grupo de tareas y responsabilidades significativas, que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. Un puesto puede requerir los servicios de una o más personas” (Torres y Jaramillo, 2014, p.32). A su vez, Chiavenato (2009) señala que la mayoría de los autores consideran el cargo como la descripción de todas las actividades que desempeña un trabajador, quien ocupa una posición determinada y formal en la estructura organizacional de la empresa.

Por otra parte, Zelaya (2006, p.9), indica que la importancia de un puesto es “tener un lugar asignado dentro de la estructura organizacional y está determinado por las tareas y responsabilidades que se le asignen inicialmente”.

2.2.2 Objetivos de los puestos

Zelaya (2006, p.9) indica que, el principal objetivo de los puestos es “saber la definición de las tareas, responsabilidades, características organizacionales, condiciones de trabajo, habilidades, y requisitos que deben hacerse cuando se establece o crea un puesto de trabajo en la empresa u organización”.

Además, según Alemán y Palacios (2016, p.5) el diseño de puestos, incluye “el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización”.

2.2.3 Análisis de puestos

“El análisis de puestos de trabajo puede ser definido como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables” (Gan y Triginé, 2013, p.22). También, “el análisis de puestos de trabajo hace referencia a la identificación y el registro de todos los elementos que lo componen: tareas, funciones, deberes, responsabilidades, fines, condiciones, y los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su ejecución” (Torres y Jaramillo, 2014, p.61).

No obstante, Torres y Jaramillo (2014), indican que, el proceso tiene características muy particulares, entre las cuales se pueden mencionar (p.62-63):

- Obtener un diagnóstico de los puestos que conforman la estructura organizacional.
- Brindar pautas a los directivos para conozcan qué hace o debe hacer el ocupante del puesto y si dará o no valor agregado a la compañía.
- Dictar pautas para tomar la decisión acerca de si se autoriza o no la creación o continuidad del puesto.

- Identificar puestos delegados, que son aquellos que hacen poco y desempeñan escasas funciones, que realmente no justifica su presencia.
- Identificar puestos con múltiples funciones que no permiten que sus ocupantes sean productivos y es necesario reestructurarlos o crear nuevos a partir de ellos.
- Determinar puestos cuyos ocupantes desempeñan actividades similares a las de otros por lo tanto la actividad se duplica, es superflua y no se justifica.

En síntesis, el análisis de puestos es concreto, objetivo, congruente con lo que la empresa requiere y no es normativo.

Ahora bien, el análisis de puestos comprende los siguientes componentes:

1. Descripción de puesto: “la descripción de puestos o de cargos, es un documento escrito que identifica, define y describe una labor a partir de diversas características. Hace referencia a la desagregación del cargo en todos sus componentes: qué hace el ocupante, cómo, cuándo, dónde lo hace, en qué condiciones y por qué” (Torres y Jaramillo, 2014, p.63).
2. Especificación de los requisitos del puesto: Chiavenato (2009) menciona que, las especificaciones del puesto relacionan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para un desempeño satisfactorio, al igual que requisitos físicos que debe cumplir el ocupante.
3. Clasificación de puestos: “la clasificación de puestos puede realizarse con base en diferentes variables, lo cual dependerá del uso que se le dará a dicha información. Por ejemplo: los resultados de su gestión, el nivel jerárquico, la cantidad de recurso humano que se maneja, la formación requerida, entre otros” (Alles, 2012, p. 87).

2.2.4 Técnicas de recolección de información para el análisis de puestos

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la elección de la técnica de recopilación depende sobre todo del enfoque que se le dé a la investigación. Es decir, son instrumentos para recopilar información de una

forma más ordenada y ágil, pero éstas deben adecuarse al tipo de estudio que se va a realizar y pueden utilizarse una sola técnica o una combinación de ellas.

Para llevar a cabo el análisis de puestos, resulta necesario describir las siguientes técnicas de recolección de información:

- Investigación documental: Rodríguez (2012) indica que, “es el proceso mediante el cual se recopilan datos a través de la consulta de documentos: informes, registros, gráficas, estadísticas y reportes a cerca de un problema administrativo objetivo de estudio” (p.90). Es decir, consiste en analizar y seleccionar otros escritos con datos e información de interés para la investigación
- Observación directa: “es la actividad de contemplar cuidadosamente los fenómenos en cuestión para que se pueda determinar si existe una adecuación entre ellos y el propósito de estudio”. (Rodríguez, 2012, p. 91). Es decir, por medio de este recurso el investigador observa lo que le interesa de la unidad de estudio y recopila los datos. La información recolectada comúnmente es de alta calidad, pero implica costos considerables en tiempo y dinero.
- Cuestionario: esta técnica, se define como un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación (Torres, 2010). El objetivo del cuestionario es obtener información que permita responder el problema de investigación planteado por medio de preguntas (tanto cerrada como abiertas o semi abiertas) y así recolectar información sobre características, opiniones, creencias, expectativas, conocimiento, conducta actual o pasada.
- Entrevista: la entrevista es una técnica que consiste en recolectar información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que

se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (Torres, 2010).

Asimismo, Torres (2010), menciona que hay tres tipos de entrevista:

- ✓ La entrevista estructurada, la cual es realizada a partir de un esquema o formato de cuestiones previamente elaboradas las cuales se plantean en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas.
- ✓ La entrevista no estructurada, indica que, durante la entrevista, el entrevistador puede definir la profundidad del contenido, el orden y la cantidad de preguntas por tratar con las personas que van a entrevistarse.
- ✓ La entrevista semiestructurada la cual cuenta con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida.

2.2.5 Diseño de puestos

De acuerdo con Dolan, Cabrera y Schuler (2007, p.59), “desde los planteamientos de la Teoría de Herzberg y, posteriormente, de la Teoría de las Expectativas se sabe de la importancia que el diseño de los puestos de trabajo tiene sobre la satisfacción del individuo, su motivación y los niveles de rendimiento. El análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por tanto suministra datos que posibilitan la intervención en él y modificarlo. Permite convertir trabajos aburridos y monótonos, que invitan al absentismo, en trabajos más dinámicos y menos repetitivos en los que la sensación de logro, responsabilidad y exigencia son mayores, afectando positivamente al comportamiento del individuo”.

Es por ello que, Torres y Jaramillo (2014) señala que, el diseño del puesto es el proceso mediante el cual los administradores toman decisión sobre las tareas laborales, las responsabilidades y la autoridad de cada puesto. Asimismo, menciona que “su importancia es sustancial en la vida del empleado por cuanto puede impactar directamente en su desempeño, en la eficacia de sus acciones en términos económicos y monetarios; igualmente, pueden

proveer ingresos, elevar la autoestima, favorecer la relación interpersonal y generar experiencias significativas de vida y, en casos extremos, puede también ser fuente de tensión, daño físico y mental para sus ocupantes” (Torres y Jaramillo, 2014, p.7).

No obstante, el diseño del puesto de trabajo debe abarcar varias características esenciales (Chiavenato, 2009; Dolan et al, 2007):

1. Variedad de habilidades: grado en el que un puesto requiere llevar a cabo diversas actividades que suponen el uso de un conjunto de habilidades y talentos diferentes de la persona.
2. Significación del puesto: grado en el que un puesto tiene una importancia sustancial para la vida de otras personas, ya sean de la propia organización como del mundo en general.
3. Identidad del puesto: grado en el que un puesto requiere hacer «en su totalidad» un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, con un resultado visible.
4. Autonomía: grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevará a cabo.
5. Retroalimentación del puesto: grado en el que realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.
6. Elementos cognitivos del puesto: componentes (elementos) concretos de un puesto, como la comunicación, la toma de decisiones, el análisis o el procesamiento de la información.
7. Elementos físicos del puesto: elementos o componentes concretos de un puesto, como iluminación, colores, sonidos, velocidad o ubicación.

Además, (Chiavenato, 2009; Torres y Jaramillo, 2014), agregan que los enfoques que registran el diseño de cargos son:

1. **Enriquecimiento de trabajo:** tiene como principal función hacer que los cargos sean más interesantes y mejoren el ajuste, la motivación y satisfacción de los empleados, ofreciendo mayor autonomía, variedad, retroalimentación y significación. Es la adecuación permanente del cargo al crecimiento profesional del ocupante, aumentando gradualmente las responsabilidades, objetivos y desafíos propios de las tareas del puesto, a las características de quienes lo ocupan. Implica cambios en la profundidad del cargo.
2. **Simplificación del trabajo:** supone que la actividad puede dividirse en tareas simples y repetitivas que maximizan la eficiencia. Puede utilizar la mano de obra eficazmente para producir una gran cantidad de productos estandarizados.
3. **Ampliación y rotación del trabajo:** se utiliza generalmente para volver a diseñar algunos puestos aburridos, rutinarios y repetitivos. La ampliación aumenta las tareas y obligaciones de un cargo, lo que permite un aumento en la satisfacción por la reducción de la monotonía y el aburrimiento. Su implementación conlleva a capacitar a los empleados para desempeñar diversas tareas, las cuales requieren, muchas habilidades, ya sea en organizaciones de manufactura o de servicio.

Algunas personas no se adaptan fácilmente a puestos ampliados debido a que no alcanzan a comprender su complejidad, o no desarrollan las habilidades requeridas. Sin embargo, si registran las capacidades y la actitud necesaria para enfrentar el reto de disminuir la rotación y el ausentismo en el puesto.

No obstante, la ampliación del puesto hace referencia tanto a la ampliación horizontal como el enriquecimiento del puesto, considerando la ampliación vertical acoplada con la horizontal (Jauregui, 2015):

- ✓ La **ampliación horizontal del puesto**, el trabajador emprende una amplia gama de tareas relacionadas con la producción de servicios y de productos. Puede que realice más tareas en secuencia o que las haga una por una, como antes, pero intercambiando de vez en cuando tareas con sus colegas para que su trabajo resulte más variado.

- ✓ La **ampliación vertical del puesto**, el trabajador no sólo desempeña más tareas, sino que también obtiene más control sobre las mismas.
4. Diseño del trabajo en función de los equipos. En este caso el trabajo se diseña para los equipos de tal forma que ellos realicen una tarea completa. Son los miembros los que deciden cómo realizarán en la operación. Este tipo de diseño se ajusta mejor en estructuras organizacionales planas y flexibles.

2.3 Manual de puestos

Una vez explicada la terminología general relacionada al análisis, clasificación y diseño de los puestos, se procede a aclarar los términos referentes a lo que se denomina “*manual de puestos*”, dentro de los cuales se destacan la definición, objetivos e importancia.

2.3.1 Definición e importancia de Manual de Puestos

Franklin (2014, p.195) señala que un Manual de Puestos "precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización".

Del mismo modo, Werther y Davis (2008, p.99), mencionan que “es una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”.

No obstante, la importancia de un Manual de Puestos “radica en varios aspectos relacionados con el manejo de los recursos humanos de la empresa o institución, con aspectos administrativos y desde luego con los aspectos jurídicos que se desprenden de las interrelaciones laborales” Zelaya (2006, p.186).

2.3.2 Objetivos del Manual de Puestos

De acuerdo con Herrera (2007) el objetivo principal de un manual descriptivo de puestos es definir las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

A su vez, Zelaya (2006, p. 186) menciona que, un Manual de Puestos pretende "ordenar y organizar el trabajo de los diferentes puestos que existen en una empresa o institución".

2.4 Gestión por competencias

Como parte del proceso de análisis de puestos, hoy en día se ha considerado determinar las competencias que están asociadas a los puestos y que el ocupante del mismo debe poseer para que pueda desempeñarlo correctamente. Por consiguiente, para incorporar las competencias a los puestos bajo estudio de modo que formen parte del manual descriptivo de clases de puestos y proseguir con la valoración de puestos, resulta importante definir conceptos de gestión por competencias y sus componentes. Tal y como se muestra a continuación:

2.4.1 Definición de gestión por competencias

Actualmente, "se habla de la gestión por competencias como un modelo integral de gestión de los recursos humanos que, con un nuevo enfoque, detecta, adquiere, potencia y desarrolla las competencias que dan valor agregado a la empresa y a las personas, brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva" (González, 2013, p.34).

Por otra parte, González (2013, p.34-35), menciona que la gestión por competencias genera múltiples beneficios a las personas y las organizaciones:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, lo que permite intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concienciación de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo.

- Se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo”.

Jiménez (2013, p.5) afirma que, “la gestión por competencias es una moda del management, pero es una moda que «sirve» para apoyar e instrumentar la nueva organización de la empresa y la nueva realidad de la gestión de las personas en la organización laboral. En este sentido, la gestión por competencias se relaciona con otros conceptos del management de este final de siglo: learning organization, virtualización del trabajo, desarrollo organizativo, nuevos modelos de relaciones laborales, flexibilidad organizativa, multifuncionalidad, especialización, etc.”.

2.4.2 Competencias

Las competencias se pueden definir como “características personales que están causalmente relacionadas con los resultados superiores en el entorno de una organización y en un determinado puesto de trabajo” (Calvo, 2014, p.171).

Por otro lado, González (2013, p.37), señala que las competencias “son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. La anterior es una buena muestra del enfoque de competencias centrado en los atributos de la persona, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias. Este enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior”.

También, Calvo (2014, p.171) indica que, para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

1. “Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.

2. Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen.
3. Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
4. Querer hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que estas se esfuercen o no por mostrar una competencia.
5. Poder hacer: conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado en que el entorno de trabajo favorece y posibilita la utilización de las competencias (ver Figura 4)”.

Figura 4. Componentes de las competencias en una organización.



Fuente: Calvo Sanz, P. (2014). Gestión por competencias como factor de mejora de calidad asistencial. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.

2.4.3 Entrevista por incidentes críticos

“La BEI, también conocida como entrevista por eventos conductuales o entrevista por incidentes críticos, es una entrevista estructurada que evalúa competencias en profundidad explorando los incidentes críticos y los comportamientos del individuo bajo evaluación.

Se utiliza su denominación en inglés dado que es de uso frecuente y así se la menciona en muchas obras sobre Recursos Humanos y selección, en diferentes lenguas.

Por otra parte, el término “incidente crítico” hace referencia a un hecho o suceso poco usual que, en el contexto de la entrevista, permitiría identificar un desempeño alto o bajo del colaborador en un período determinado. Por lo que la entrevista BEI, tiene como propósito una evaluación integral de la persona, haciendo foco en sus competencias.” (Alles, 2016, p. 242).

Pasos de la entrevista BEI

Alles (2016, p. 244), indica que “usualmente la entrevista comienza con una pregunta abierta del estilo “Cuénteme sobre su historia laboral”, para luego formular preguntas orientadas a evaluar competencias”.

A su vez, los pasos de una entrevista BEI, son los siguientes (Alles, 2016, p. 245- 247):

- a) Introducción y exploración, formación y experiencia del individuo: el principal objetivo de este primer paso será, la presentación y explicación del propósito y formato de la entrevista BEI por parte del entrevistador/evaluador. Luego, se iniciará la exploración acerca de la carrera profesional, la educación (estudios formales) y las experiencias laborales previas del entrevistado. Esta parte de la entrevista permite la utilización de preguntas de sondeo, abiertas. Adicionalmente, en estos primeros momentos se debe establecer confianza mutua y buena voluntad entre entrevistador y entrevistado, para lograr así que este último se sienta relajado, abierto y preparado para continuar con los siguientes pasos. La mayoría de las personas quieren conocer las razones de la entrevista y con qué fin y cómo se utilizarán las respuestas que brinden.
- b) Responsabilidades en su trabajo actual: el objetivo de este paso será lograr que el entrevistado describa sus tareas y responsabilidades laborales más importantes. Esta parte de la entrevista permite la utilización de preguntas de sondeo, abiertas. A través de estas preguntas se desea indagar sobre el puesto actual que la persona ocupa. Eventualmente, el último.
- c) Eventos conductuales (Evaluación de competencias): comenzar por solicitar al entrevistado que describa, en detalle, cinco o seis de las situaciones más importantes que haya experimentado en el puesto, dos o tres situaciones exitosas que considere relevantes, y dos o tres situaciones no exitosas. El entrevistado deberá describir detalladamente las situaciones que haya elegido. Si bien muchos autores y especialistas utilizan el término fracaso para referirse a alguna iniciativa/ responsabilidad a su cargo que no tuvo resultados positivos, no sugerimos hacerlo.
- d) Características para desempeñarse en el puesto actual: este paso tiene como objetivo obtener la descripción de situaciones críticas adicionales sobre temas que se mencionaron con anterioridad en la entrevista, así como la opinión que el entrevistado tiene sobre su propio desempeño en esas circunstancias. Se podría solicitar al

entrevistado que describa cómo debería ser conocimientos, competencias, experiencia– para desempeñarse en el puesto ocupa. Otra opción sería formular preguntas similares, pero en relación con un puesto futuro. Para que este tipo de preguntas sea posible, el entrevistado debería contar con información sobre el descriptivo del puesto y/o, según corresponda, el perfil de la búsqueda. Por último, investigar sobre la motivación en un sentido amplio: motivación ante un eventual cambio de trabajo (si se está evaluando a una persona con este fin) y las motivaciones –en general– sobre su carrera.

- e) Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista: se recomienda cerrar la entrevista agradeciendo al entrevistado por su tiempo y la información suministrada. Adicionalmente, se le solicitará al entrevistado que resuma las situaciones y descubrimientos clave de la entrevista, y que brinde su opinión sobre la misma, el entrevistador y, en particular, su autoevaluación en relación con el paso anterior. Aprovechar el cierre de la reunión para un nuevo comentario tranquilizador, sobre todo si la persona entrevistada tiene algún motivo de preocupación.

2.4.4 Diccionario de competencias

Alles (2012, p.120), afirma que, “sobre la base de la misión, visión, valores y estrategia organizacional se define el modelo de competencias. A partir de allí, se preparan las definiciones de las competencias cardinales, luego de las gerenciales y, por último, de las específicas para cada área de la organización”. Una vez que se han aprobado las definiciones se confecciona el Diccionario de competencias organizacional, conformado por:

- Competencias cardinales: “competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional” (Alles, 2015, p.125).
- Competencias específicas: Alles (2015) menciona que, son competencias aplicables a colectivos específicos.
 - ✓ Competencias específicas gerenciales.
 - ✓ Competencias específicas por área.

Ahora bien, una vez explicados los aspectos relacionados a la gestión por competencias, se procede a definir el concepto e importancia de administración de salarios como punto de partida para la valuación de puestos:

2.5 Sistemas de compensación y su importancia en las organizaciones

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento de gestión del talento garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa (Guadalupe y Alemán, 2014). Por su parte, Cuesta (2010, p.367), sugiere que la compensación “es un proceso o actividad clave de la gestión de recursos humanos. Hay que gestionarla muy bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que esa persona le entrega específicamente a esa organización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos”.

No obstante, dentro de los objetivos que se persiguen a través de las compensaciones, se destacan (Guadalupe y Alemán, 2014):

1. La adquisición de personal calificado: las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, empero, se necesita un incentivo adicional –una tasa salarial más alta- para atraer a solicitantes que trabajan en otras compañías.
2. La retención de empleados actuales: cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.

3. Garantizar la igualdad: la administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna como externa.
4. Alentar el desempeño adecuado: el pago debe forzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
5. Controlar los costos: un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando en exceso o insuficientemente los esfuerzos de sus miembros.
6. Cumplir con las disposiciones legales: al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldo y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
7. Mejorar la eficiencia administrativa: al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se pueda administrar con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Ahora bien, cada empresa debe identificar y comprender el contexto en que se desenvuelve y sus objetivos, al igual que su visión para encarar el futuro, y teniendo la perspectiva clara que cada organización es un mundo diferente; además se conoce que en toda empresa, el objetivo final es la productividad y la búsqueda de la maximización de recursos; es necesario para lograrlo modificar aspectos claves que ayuden a conseguir este fin último, y reivindicar

la importancia del talento humano, para lo cual lo primero, será atraer a las personas competentes. Segundo punto, tener un sistema adecuado de capacitación y tercero un sistema de compensación total alineado con la estrategia de la empresa (Arias, Portilla y Castaño, 2008).

Arias et al. (2008), consideran que los planes de recompensa son dinámicos y van cambiando, no solamente cambia la organización en sus productos o servicios, sino también en su forma de trabajar, es allí, donde la compensación total debe estar alineada a la estrategia de la dirección general. Por lo que, las empresas, al tener en cuenta las transformaciones, la flexibilidad y continuas adaptaciones de los puestos de trabajo y si se realiza un análisis al mercado laboral es importante considerar, como el reconocimiento y recompensas son los nuevos ejes o estrategias de remuneración eficaz. Aunque, está claro que las organizaciones tienen que determinar en primer lugar, si su filosofía de remuneración es razonable y defendible, y si está sincronizada con su cultura y valores (Arias et al, 2008).

Es por ello que, de acuerdo con Gasalla (2015), las organizaciones se deben dotar de sistemas de compensación que busquen la equidad interna (en comparación con los profesionales de la organización) y la equidad externa (el equilibrio de compensaciones en comparación con las mismas funciones en organizaciones en un mismo sector).

Del mismo modo, Jiménez (2013, p.279), “señala que uno de los procesos clave de la gestión de las personas en las organizaciones es la compensación. Y esto es así, al menos por dos motivos; en primer lugar, por su valor en la motivación, autoestima y compromiso de la persona, su capacidad de atracción y de retención en un mercado móvil de profesionales, y en segundo lugar, por el impacto directo de aquélla sobre la cuenta de resultados de la empresa, reflejada tanto en la partida de gastos como en las provisiones”. Es decir, “la compensación ya no es el coste que se tiene que pagar para poder hacer negocios, sino que es aquella inversión que nos devolverá un retorno muy alto” (Jiménez, 2013, p.243).

Por otro lado, Robbins (2014), casi todos los colaboradores esperan recibir una compensación apropiada por parte de sus patrones. Es por ello que el desarrollo de un sistema de compensación adecuado y eficaz es un elemento clave de la administración de recursos humanos. Puede contribuir a atraer y retener personal competente y talentoso, capaz de ayudar a la organización a cumplir su misión y sus objetivos. Por otro lado, Robbins (2014), señala que “hay quienes sostienen que el sistema de compensación de la empresa tiene un impacto en el desempeño estratégico de la misma”. (p.396)

Además, Cuesta (2010, p.368), menciona que por sistema de compensación o sistema de estimulación al trabajo “serán entendidas las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño”.

No obstante, este tipo de sistema es importante, ya que, si los gerentes quieren mantener motivado al personal, estos deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del trabajo y del ámbito laboral. La compensación que se lleve a cabo en las organizaciones puede considerar muchos tipos distintos de recompensas y beneficios, tales como una base de sueldos y salarios, complementos salariales, pago de incentivos y otros beneficios y servicios (Robbins, 2014).

Muchas organizaciones, están utilizando enfoques alternativos para determinar las compensaciones. Entre estos destacan (Robbins, 2014):

- Los sistemas basados en habilidades: recompensan a los empleados por las habilidades y competencias que pueden demostrar en sus puestos de trabajo. En este tipo de sistema, no es el título del puesto que ocupa un empleado lo que define la categoría del pago que recibe, si no sus habilidades.
- Los sistemas de pagos variables: la compensación que recibe un individuo depende de su desempeño. Algunos ejemplos son los planes de

pago a destajo, los planes de salarios con incentivos, el reparto de utilidades y los bonos de suma global.

Por otro lado, en la actualidad, tal y como se citó anteriormente, los sistemas de compensación se diseñan de acuerdo con un elemento clave: el papel que cada persona ejerce en la organización. Como punto de partida están los llamados sistemas de valoración de puestos, que permiten otorgar, como su nombre indica, un valor a cada una de las funciones ejercidas en la organización y asociar a este valor una retribución. Sin embargo, a partir de la valoración del puesto de trabajo, lo importante, y cada vez lo es más, es el rendimiento y las competencias de cada persona (Gasalla, 2015).

2.5.1 Concepto y objetivos de la administración de salarios

“En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización y la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la administración de sueldos y salarios es un asunto que abarca a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores” (Chiavenato, 2011, p.286).

De esta manera, “la administración de salarios se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Dado que ésta es un conjunto integral de puestos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad, la administración de salarios es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores. Una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización” (Chiavenato, 2009, p.292).

Asimismo, Chiavenato (2009, p.292), señala que “para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio, a saber”:

1. “El equilibrio interno: este, considera la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. Además, exige una estructura salarial justa y bien dosificada. El mismo, se logra alcanzar con información obtenida de la evaluación y la clasificación de los puestos, las cuales se suelen basar en un programa previo de la descripción y el análisis de los puestos.
2. El equilibrio externo: se refiere a la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo y que exige una compatibilidad con el mercado. Se logra alcanzar con información externa obtenida de investigaciones de los salarios”.

A su vez, Chiavenato (2009, p.292), señala que los sistemas de compensación se deben diseñar de modo que cumpla con los siguientes objetivos:

1. “Atraer talentos a la organización y retenerlos.
2. Motivar, conseguir la participación y el compromiso por parte del personal.
3. Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
4. Controlar los costos laborales.
5. Brindar un trato justo y equitativo a las personas.
6. Cumplir con las leyes laborales.
7. Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.
8. Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo”.

No obstante, es importante destacar que, las organizaciones que hoy en día presentan en una inadecuada administración de salarios se enfrentan a una de las grandes problemáticas conocidas como desajustes por las calificaciones (skill mismatch) para el empleo. Que se refieren a la existencia de sub o sobre calificación entre los trabajadores respecto a los puestos que ocupan, lo cual puede expresarse en la productividad laboral, el desempleo y las remuneraciones. Las calificaciones laborales se obtienen en el sistema formal y en el desarrollo y la acumulación de competencias profesionales en el lugar de

trabajo o mediante la socialización. La calificación adecuada, la sobre-calificación o la sub-calificación son conceptos relacionados con las características particulares de los puestos que se ocupan por lo cual, se trata de situaciones que pueden modificarse (Espino, 2013).

Asimismo, Espino (2013) indica que, el análisis de los desajustes por calificaciones y su efecto sobre los salarios ha sido examinado con modelos que incorporan la sobre-calificación y la sub-calificación para explicar las diferencias en las remuneraciones. Los resultados obtenidos muestran que los diferenciales salariales además de desfavorecer a quienes han alcanzado un nivel de educación formal superior al requerido en el empleo (sobre-calificados), suelen beneficiar a quienes tienen un nivel de educación inferior al demandado en su puesto de trabajo (sub-calificados).

2.6 Valoración de puestos

Una vez comentado lo referente al concepto de gestión del talento humano y la importancia de los sistemas de compensación, resulta necesario, fundamentar uno de los componentes que forman parte primordial de la administración de salarios. Tal y como se muestra a continuación:

2.6.1 Definición y objetivos de la valoración de puestos

Según Chiavenato (2011, p.287), la valuación “es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos”.

Por lo tanto, la valoración de los puestos de trabajo “es la forma de la que actualmente se dispone para dotar de objetividad el proceso de establecer el valor que aporta cada puesto al conjunto de la organización” (Gan y Triginé, 2012, p.51).

Según Dessler (2015, p.303), la valuación de puestos “es la comparación formal y sistemática de puestos para determinar el valor de un puesto de trabajo en relación con otro; se usa para determinar el valor relativo de un puesto. Finalmente produce una estructura o jerarquía de sueldos o salarios (que indica cuánto ganarán diversos puestos o grupos de puestos”. Es decir,

aquellos puestos de trabajo que poseen mayores responsabilidades, mejores calificaciones y obligaciones más complejas, recibirán un sueldo mayor, que aquellos con menores requerimientos.

“El resultado de la valoración de puestos de trabajo será el establecimiento de la estructura salarial de la empresa, y ésta habrá de estar basada en la equidad porque de lo contrario llevará al agravio comparativo. Es por tanto uno de los pilares de la motivación del personal, ya que el que un empleado se sienta peor pagado que los demás llevará a una reducción de su rendimiento. Es recomendable marcar mínimos y máximos para cada puesto en función de la eficacia y eficiencia del trabajador; de su grado de implicación y entrega” (Albarrán & Márquez, 2014, p.19).

Albarrán & Márquez (2014) mencionan que “también habrá que tener en cuenta la escasez de determinados profesionales y que hay que respetar los convenios y la negociación colectiva”. (p.19)

No obstante, “los fines de un proceso de valoración de puestos de trabajo son diversos y, resumiendo, están encaminados a: obtener datos concretos, sistemáticos y situarlos de forma ordenada para determinar el valor de las actividades que se realizan en el puesto; elaborar una base de información equitativa para la retribución del personal, proporcionar una estructura para la revisión periódica de salarios, crear principios claros y técnicas imparciales que, en un futuro, permitan un tratamiento más objetivo de las retribuciones, proporcionar datos para negociar con los sindicatos y establecer una estructura de salarios comparable a la de otras empresas del mismo sector; servir de referencia en los procesos de selección (tanto interna como externa), promoción profesional y movilidad personal; mejorar el clima de trabajo (disminuyendo los agravios y, consecuentemente, la rotación del personal); y, por último, pero no menos importante, poder planificar y controlar con mayor exactitud los costes de personal en la empresa...” (Rubió, 2016, p.112-113).

2.6.2 Factores sujetos a remuneración

Dessler (2015), indica que “hay dos métodos básicos que se podrían utilizar para comparar el valor de varios puestos. En primer lugar, es posible decidir que un puesto es más importante que otro sin indagar más en las razones. Como alternativa, se podrían comparar los puestos enfocándose en ciertos factores básicos que éstos tienen en común. Los especialistas en administración de la remuneración, los denominan factores sujetos a remuneración, que son los factores que establecen las comparaciones entre los puestos y determinan el salario de cada uno”. (p.304)

Además, “un factor sujeto a remuneración es un elemento fundamental de un puesto de trabajo, como las habilidades, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo” (Dessler, 2015, p.304). En el presente estudio se toma como otro factor las competencias organizacionales.

Es fundamental identificar factores sujetos a remuneración en la valuación de puestos. Por lo general, se compara cada puesto con todos los puestos similares, utilizando los mismos factores. No obstante, “los sujetos a remuneración dependen del puesto y del método de valuación” (Dessler, 2015, p.304.)

2.6.3 Preparación para la valuación de puestos

La valuación de puestos es un proceso de valoración que exige una estrecha cooperación entre los supervisores, los especialistas de recursos humanos, los trabajadores y los representantes sindicales. Los principales pasos consisten en (Dessler, 2015):

1. Identificar la necesidad del programa: insatisfacción que conlleva a la alta rotación de personal, discusiones o interrupciones en el trabajo por desigualdades en el pago de salarios en puestos similares o bien, la inquietud por parte de los gerentes ante la manera actual e informal de asignar rangos salariales, podrían ser variables a considerar en la identificación de la necesidad de una valuación de puestos.
2. Obtener cooperación: es importante lograr la cooperación de la fuerza laboral debido a que los trabajadores quizá temen a que una

valoración sistemática de sus puestos resulte en la reducción de sus rangos salariales.

3. Formar un comité de valuación: generalmente consta de cinco miembros, en su mayoría empleados. El comité de evaluación desempeña tres funciones básicas, primeramente, se identifican de 10 a 15 puestos de referencia claves, que se valuarán primero y servirán como anclas o puntos de comparación que permitirán contrastar la importancia relativa o el valor de todos los demás puestos. Segundo, el comité elegirá los factores sujetos a remuneración. Finalmente, el comité efectúa su función más importante: determinar realmente el valor de cada puesto.

Según Rubió (2016), “la metodología para establecer el valor relativo de los puestos de trabajo contiene dos grandes grupos: los globales que, como los de jerarquía o rango, ordenan los puestos por orden de importancia y no utilizan sistemas cuantitativos que desglosen su contenido en factores; y los denominados analíticos, que desglosan el puesto en elementos o factores a los que se asignan puntuaciones y por eso se llaman cuantitativos”. (p.113)

Para determinar el valor relativo de cada puesto, existen diferentes métodos de valoración de puestos. Dentro de los cuales se destacan (Rubio, 2016):

- Método de gradación u ordenación: también conocido como método de jerarquización, es el método más antiguo de todos y también el más impreciso. Consiste en comparar globalmente un puesto de trabajo con otro y determinar cuál es de mayor valor. No es un método analítico, sino que compara la totalidad o globalidad del puesto de trabajo con otros puestos. Se suele practicar identificando puestos-clave, que sirven de referencia para comparar el resto de puestos de la empresa con ellos, o comparar por pares de puestos.
- Método de graduación o clasificación: como el sistema anterior, compara globalmente unos puestos con otros, y se ordenan o clasifican luego de haber identificado una serie de parámetros (por ejemplo, nivel de responsabilidad o capacidad, etc.). En este caso los puestos son ordenados jerárquicamente, estableciendo unos niveles,

con una definición genérica para cada nivel. Es un sistema de valoración que se emplea con frecuencia en escalas de funcionarios públicos o por convenios colectivos de carácter sectorial.

- Método de puntuación, de asignación de puntos por factores: es el procedimiento de la valoración más utilizado, por ser más exacto y científico. A través de este sistema se identifican un grupo de factores presentes en todos los puestos de la empresa y se analiza el mayor o menor grado de intensidad de la presencia de esos factores en cada puesto. En función de los grados de intensidad se asignan los puntos. Por otro lado, se ha de confeccionar el «Manual de valoración», documento que se encarga de recoger la identificación de factores, las especificaciones para sus diversos grados y su importancia relativa. La suma total de los puntos asignados a cada factor equivale a la valoración del puesto dentro del conjunto de la organización.
- Método de comparación de factores: es un método en donde se identifican factores de valoración y se elige un determinado número de trabajos clave. El resto de los puestos de trabajo se comparan con los puestos clave uno a uno, factor por factor y se clasifican por orden de importancia. Se determina el valor de cada factor y el valor total de cada uno de los puestos de trabajo. Además, es poco utilizado por el coste elevado en tiempo y recursos.

A continuación; se explica de forma detallada el método de valoración por puntos que se utilizó en el presente trabajo cuyo uso se justifica en que es un método que ofrece objetividad y exactitud en los datos que conforman los diferentes factores que son sujetos a valorar:

2.6.4 Método de valuación de puestos: Método por puntos.

Dessler (2015), señala que “el objetivo principal del método por puntos consiste en determinar cuál de los puestos que se está evaluando contiene los factores sujetos a remuneración seleccionados. Esta técnica implica identificar varios factores sujetos a remuneración para los puestos, así como el grado en el que cada uno de los factores está presente en el puesto”. (p.306)

El método incluye las siguientes etapas (Chiavenato, 2009, p.302 - 304):

1. “Elaboración de las descripciones y de los análisis de los puestos a evaluar: es el primer paso para la evaluación de los puestos.
2. Elección de los factores de la evaluación: los factores de la evaluación funcionan como criterios para la comparación y la evaluación de los puestos. Se deben utilizar pocos factores para comparar y evaluar todos los puestos. Por tanto, los factores que se escojan deben tener dos características: universalidad (estar presentes en todos los puestos que se evaluarán) y variabilidad (presentar diferentes valores en cada puesto).
3. Definición de los factores de la evaluación: cada factor debe tener un significado preciso para que sirva como un instrumento exacto para medir los puestos.
4. Gradación de los factores de la evaluación: cada factor se debe desdoblar en grados de variación. En general se utilizan cuatro o seis grados para cada factor y sus posibles valores. La creación del instrumento de medición es vital para el éxito de la evaluación de los puestos.
5. Ponderación de los factores de la evaluación: ponderar significa atribuir una importancia relativa a cada uno de los factores en el proceso de la evaluación. La ponderación sirve para atribuir a cada factor un peso relativo en las comparaciones entre los puestos. En general, la ponderación se hace con porcentajes del valor global. Así, la participación de los distintos factores de la evaluación debe sumar un total de 100.
6. Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación: a partir de la ponderación de los factores de la evaluación se define la base para armar la escala de puntos para cada factor. Por lo habitual, el grado A corresponde al valor de ponderación más alto y los demás grados (B, C, D, etc.) se definen en progresión arbitraria, que puede ser aritmética, geométrica o mixta.
7. Atribución de puntos a cada puesto: Para tal efecto, se utiliza una tabla de doble asiento para atribuir a cada puesto el valor en puntos de cada

factor. En las dos columnas de la derecha se suma el número de puntos obtenido y se coloca al lado del salario que se paga en la actualidad a los ocupantes del puesto. Con el total de puntos y el salario que se paga a los ocupantes de cada puesto se puede optar por dos opciones:

- La primera es hacer un gráfico de distribución de las frecuencias de los puntos (variable x) y de los salarios (variable y) para establecer la correlación entre las dos variables.
- La otra opción es tomar las dos últimas columnas de la derecha de la tabla de doble asiento para evaluar los puestos y aplicar el método de mínimos cuadrados. Para obtener una parábola (curva salarial), el método utiliza la ecuación: $yc = a + bc + cx^2$, donde yc es el salario corregido”.

2.7 Incentivos

Una vez explicados los aspectos relacionados a la administración de salarios y sus componentes, se procede a definir el concepto de incentivos y lo que conlleva un plan de incentivos:

2.7.1 Definición de incentivos

El término incentivos se utiliza para denotar cualquier plan de compensación que implique una parte de la compensación como contingente o no garantizada. Es decir, que los participantes en el plan recibirán esa parte de compensación, única y exclusivamente, si se cumplen ciertos requisitos previamente definidos. A estos planes también se les conoce como planes de compensación variable y, no sólo se aplican a los puestos de línea, como los de producción y ventas, sino que pueden aplicarse a cualquier puesto de una organización (Othón, 2014). Del mismo modo, Mondy (2005, p.314), define los incentivos como “cualquier prestación especial que proporciona una empresa a un pequeño grupo de ejecutivos claves y que está diseñada para darles un pago extra”.

Figueroa y Ramírez (2004), señalan que los incentivos se ven incluidos en las diversas teorías de motivación de personal. Los incentivos pueden servir

para motivar a los empleados, pero sólo funcionan si este incentivo satisface las necesidades que tiene el trabajador. Se motiva al empleado si el incentivo que se le ofrece satisface una necesidad y surge otra de mayor jerarquía. De esta forma, el incentivo es de gran ayuda para motivar al personal, pero únicamente si es utilizado eficientemente.

No obstante, Meyers (2004), señala que el diseño de los sistemas de incentivos debe iniciarse con una buena lista de metas y propósitos para que todos comprendan por qué se instituyen. Las metas de un sistema de incentivos son los siguientes:

- Reducir costos, debe ser el primero y el de mayor importancia.
- Incrementar la productividad, producir más con menos.
- Aumentar las ganancias de los empleados.
- Fomentar la moral de los empleados.
- Mejorar las relaciones entre el sindicato y la gerencia.
- Reducir retrasos y tiempos de espera.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Hacer conciencia de movimientos y costos.
- Reducir la necesidad y la forma de la supervisión.

Además, Chiavenato (2009, p.318), indica que, los incentivos, casi siempre pretenden “incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados. El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales”.

2.7.2 Planes de incentivos

“Por lo general, todos los planes de incentivos son planes de pago por desempeño, pues remuneran a todos los trabajadores con base en su desempeño” (Dessler, 2015, p.334).

De acuerdo con Othón (2014), son varios los factores que hacen atractivos los esquemas de incentivos, tanto desde el punto de vista de la empresa, como desde la perspectiva de los directivos y empleados, incluso desde una perspectiva social. Entre tales factores pueden mencionarse los siguientes:

- A diferencia del sueldo base que, al menos en teoría, reconoce el desempeño pasado y demostrado por el personal, los incentivos tienen la posibilidad de despertar el interés por conseguir un mejor desempeño en el futuro.
- Si la conducta de las personas se premia, puede estimularse en una dirección que produzca mejores resultados que sean del interés de la empresa.
- En la actualidad existe cada vez mayor riesgo en el ambiente de los negocios y una forma de compartir ese riesgo con los directivos y empleados es, precisamente, estableciendo planes de compensación que incorporen cantidades significativas como compensación contingente, variable o no garantizada.

Componentes de un plan de incentivos

Tal y como lo indica Othón (2014), considerando que la administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la buena marcha de las relaciones de la empresa con sus directivos y empleados, cuando se decide establecer un plan de incentivos, se necesita especificar con precisión los elementos siguientes:

1. Participantes: para este elemento es indispensable tener un criterio que permita determinar con precisión quiénes participan en el plan y quiénes no. Los criterios más comunes son un criterio de puesto clave en la organización, el nivel jerárquico y el título de los puestos, o alguna otra categoría predefinida de puestos.
2. Fórmula para generar el fondo de incentivos: esta fórmula es una parte fundamental del plan de incentivos, ya que especifica la manera como se determina la cantidad de dinero que será repartido entre los participantes en el plan de incentivos. Implica especificar los elementos siguientes:
 - Nivel de agregación: este elemento especifica la forma en que se genera el fondo o monto que se reparte entre los participantes en el plan de incentivos. En consecuencia, la fórmula que sirve para generar el fondo estará muy relacionada con los participantes en el

plan y con el nivel de agregación con que funcionará el esquema de incentivos. Los niveles de agregación más comunes son el individual, el grupal —por ejemplo, divisional—, y el de ámbito corporativo.

- Relación compensación esperada contra desempeño: La base de este modelo radica en relacionar, por medio de una fórmula o función, la compensación planeada o esperada (base más incentivo) de los participantes en el plan contra un índice, o desempeño relativo al estándar esperado, que refleje su desempeño.
 - Relación riesgo contra premio económico: otro punto fundamental para analizar y precisar el monto que debe constituir el fondo de incentivos se relaciona con la posición relativa que deben guardar las prácticas de compensación de los puestos que pueden ser sujetos de una compensación contingente, comparados con los que son excluidos del plan de compensación contingente, ambas prácticas respecto a la línea de política (el tabulador) de compensación base y, en su caso, de compensación total en efectivo.
3. Procedimiento de medición del desempeño: la medición del desempeño es un procedimiento crítico en cualquier plan de incentivos. En general, permite enfocar la energía de las personas en aquellos objetivos y resultados que reflejan la estrategia del negocio de la empresa.
 4. Fórmula para distribuir el fondo de incentivos: el fondo de incentivos se crea, normalmente, por el desempeño de los participantes al nivel de agregación de mayor jerarquía. En cambio, la repartición del fondo se hace, normalmente, aplicando en una fórmula el desempeño del menor nivel de agregación, por lo común el desempeño individual. En las dos afirmaciones anteriores se ha precisado que ésa es la práctica normal, tanto en la generación como en la distribución del fondo porque, evidentemente, en ocasiones esas fórmulas pueden considerar niveles de desempeño en algún nivel de agregación intermedio entre el de mayor y el de menor jerarquía, o incluso pueden basarse en otros criterios.
 5. Fechas y forma de pago: estos aspectos del plan de incentivos también deben especificarse. En cuanto a la fecha o fechas de pago es

fundamental definir si el incentivo se pagará por mes, trimestre, semestre, año o cualquier otro periodo, y deben precisarse las fechas. En ocasiones, puede decidirse utilizar como forma de pago el ejercicio anual de la empresa; sin embargo, cuando se trata de puestos que no sean los de los directivos o de los gerentes, siempre será recomendable tener un plazo más corto para que los participantes en el plan reciban algún anticipo de su desempeño.

6. Documentación y comunicación del plan: este aspecto es clave debido a que nuestra memoria, cuando recibe una información amplia, opera con una curva de olvido en la que éste es una función exponencial del tiempo transcurrido entre el instante en que conocemos dicha información y el momento en que la necesitamos. Sin embargo, cuando el plan está debidamente documentado se puede recurrir al documento del plan, al área de recursos humanos y, en general, podremos recordar con precisión el funcionamiento del plan. Además, creemos que no se necesita repartir un documento completo del plan a todos sus participantes, aunque es indispensable que se les comuniquen los aspectos clave y que cada participante tenga algún documento sencillo y breve que le ayude a tener presentes los aspectos que resultan clave en el plan.

Programas de incentivos y reconocimientos

Existen varios planes de incentivos que son especialmente adecuados para trabajadores individuales, entre los cuales destacan (Dessler, 2015):

1. Trabajo a destajo: es el plan de incentivos más antiguo y sigue siendo el que se usa con mayor frecuencia. El salario está vinculado directamente con lo que le trabajador produce; el empleado recibe una cantidad por cada unidad producida. El diseño de un plan a destajo adecuado requiere de la evaluación de puestos y (estrictamente hablando) de la ingeniería industrial. La evaluación de puestos permite asignar una tarifa salarial por hora al trabajo en cuestión, pero el aspecto fundamental de la planeación del trabajo a destajo es el estándar de producción que, por lo general, es establecido por los ingenieros industriales. Los ingenieros

establecen estándares de producción en términos del número de minutos estándar por unidad o de un número de unidades estándar por hora. El trabajo a destajo por lo general implica un trabajo a destajo directo, es decir, un plan de incentivos en el cual una persona percibe una suma por cada artículo que fabrica o vende, con una proporción estricta entre los resultados y las retribuciones.

2. Plan estándar por horas: es similar a un plan a destajo, aunque con una diferencia. En vez de recibir una cuota por pieza, el trabajador recibe una prima por un monto equivalente al porcentaje en que su desempeño excede del estándar.
3. El pago por méritos: también llamado aumento por méritos. Es un instrumento de sueldo concedido al empleado con base en su desempeño individual.

Beneficios de los programas de incentivos

De acuerdo con López y Otero (2017, p.31), dentro de los beneficios de los programas de incentivos tanto para la empresa como para el trabajador, destacan:

1. “Beneficios para la empresa:
 - a. Aumenta el volumen de producción.
 - b. Se distribuyen gastos y se disminuyen costos.
 - c. Reduce costos para la producción.
 - d. Se disminuye lo que se conoce como "desempeño oculto".
 - e. Disminuye la necesidad de supervisión.
 - f. Estimulan al trabajador para que desarrolle su esfuerzo en el trabajo.
2. Beneficios para los trabajadores:
 - a. Permite computar en forma equitativa y fácil los incrementos que se logren.
 - b. Las remuneraciones son mayores.
 - c. Mejora su nivel de vida.
 - d. Mayor productividad y satisfacción laboral”.

No obstante, se da por concluido el fundamento teórico necesario para efectuar la presente investigación. A continuación, se muestra el método de investigación utilizado para aspectos como el análisis y la estrategia de datos, llevados a cabo en el documento en estudio.

CAPÍTULO III. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se presenta la manera en que el trabajo fue desarrollado y comprende aspectos relacionados con el enfoque y diseño de investigación, las variables de investigación y la estrategia de análisis de datos.

3.1 Enfoque de investigación

Para llevar a cabo la elaboración de instrumentos de gestión que contribuyan a administrar de manera más eficiente los procesos del talento humano en la empresa EQUIRENTA S.A, se hizo uso de una investigación con un enfoque mixto, considerando una indagación de tipo cualitativa como cuantitativa. Cualitativa, debido a que el primer resultado de este estudio fue elaborar el manual descriptivo de clases de puestos y la información recopilada estaba relacionada con las funciones, responsabilidades, requisitos ocupacionales y competencias de cada uno de los puestos desempeñados por los colaboradores de la empresa y no fue necesaria la recopilación de variables numéricas.

Una vez culminada la elaboración el manual descriptivo de clases de puestos, se efectuó la valoración de los puestos, tomando como punto de referencia dicho manual. Es por esto que, en segunda instancia, la investigación también fue carácter cuantitativo, en este caso, la valuación de puestos por puntos lo que implica el uso de variables numéricas que permiten valorar el salario que le corresponde a cada puesto de trabajo.

Finalmente, una vez realizados el manual descriptivo de clases de puestos y la valoración de los mismos, se hizo el plan de incentivos. Para este plan, se decidió que su diseño fuera un plan por bonos por producción y como se expuso en el Capítulo I, donde la bonificación extra se da a los operarios por cada unidad de equipo limpio (unidad extra del estándar establecido) tomando como referencia el estudio “Proyecto de estudio de tiempos en el área de limpieza” para la empresa EQUIRENTA S.A. elaborado en el primer semestre del 2017.

Antes de iniciar explicando el diseño de investigación que se llevó a cabo en el presente documento, es importante mencionar que, de acuerdo con la clasificación, la investigación se agrupó en dos categorías:

- Según su profundidad u objetivo: se realizó una investigación de carácter dual, es decir, tanto exploratoria como descriptiva. Fue exploratoria ya que en la Empresa no contaban con un manual

descriptivo de clases de puesto, ni tampoco con un modelo de valoración puestos. Además, fue descriptiva porque los entregables del estudio describen propuestas en tres áreas distintas de la gestión del talento, pero complementarias.

- Según el alcance temporal: se determinó que esta fue transversal, dado que el análisis de datos se presentó en un único momento y su finalidad centró en la descripción de las variables de investigación en el momento en el que la misma fue efectuada.

Ahora bien, una vez explicado tanto el alcance como temporalidad del estudio, se procede a aclarar el diseño de investigación aplicado en la investigación realizada. Éste diseño fue de tipo exploratorio secuencial (DEXPLOS), ya que se comenzó con la recolección y análisis de datos cualitativos para la elaboración del manual descriptivo de puestos, y posteriormente se procedió con el análisis de datos cuantitativos para efectuar la valoración interna de éstos, así como el plan de incentivos. Además, cuenta con una modalidad derivativa, debido a que, gracias a la recolección y el análisis de los resultados cualitativos, se logra la construcción de datos cuantitativos.

3.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis corresponde a cada uno de los puestos de trabajo de la organización. El ocupante del puesto es quien suministra la información que fue requerida para la investigación avalada por la persona quien tiene la competencia para desempeñarlo.

3.3 Población

Con respecto a la población bajo estudio, esta abarcó el análisis de todos los puestos que forman parte de la empresa EQUIRENTA S.A. por lo que no se contó con una muestra.

3.4 Variables de la investigación

A continuación, se definen las variables de investigación, utilizadas en la elaboración del manual descriptivo de clases de puestos. Cada variable incluyó los elementos que se muestran en la siguiente tabla 3:

Tabla 3. Variables de estudio consideradas en el manual descriptivo de clases de puestos.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Nombre del puesto	Mondy (2005, p.93) indica que “Un buen título o nombre del puesto, representará fielmente la naturaleza del contenido de trabajo y distinguirá a ese puesto de otros”. En otras palabras, esta variable corresponde al puesto en específico que ocupa el trabajador y que lo desempeña en forma continua en la organización.	Cuestionario P1 (Inciso a).
Unidad administrativa a la que pertenece	Hace referencia al departamento al que pertenece puesto. Según Franklin (2014, p. 290) los departamentos “implican la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí”.	Cuestionario P1 (Inciso b).
Nombre del puesto del jefe inmediato	Corresponde al título del puesto que ocupa el colaborador, quien es el encargado de supervisar el puesto en estudio. Es decir, el superior inmediato en la estructura organizacional.	Cuestionario P1 (Inciso c).
Objetivo del puesto	Es un resumen e introducción general al puesto, considera una breve descripción de sus propósitos en un lenguaje muy directo (Zelaya, 2006).	Cuestionario P2
Funciones del puesto	Según la RAE (2017) una función es una tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.	Cuestionario P3
Relaciones laborales del puesto	Describe las relaciones vitales para el cumplimiento del trabajo. Son las relaciones que el puesto establece para poder desempeñar sus funciones y que pueden ser internas y externas. Las internas se dan con los colaboradores de la misma empresa y las externas con personas o entes del ambiente externo a la	Cuestionario P5 (Inciso f).

	organización (Madrigal, 2014, p.41).	
Responsabilidades del puesto	“Las responsabilidades son las obligaciones a las que los colaboradores deben responder, tareas con las que debe realizar en el ejercicio del puesto, las cuales están autorizadas y facultadas”. (Zelaya, 2006, p. 159)	Cuestionario P5 (incisos a, b, c,d, e y f).
Supervisión	Se refiere al grado de independencia con que se ejecutan las labores que corresponden al puesto, es decir supervisión recibida; o también a la responsabilidad del colaborador sobre otros puestos, denominada supervisión ejercida.	Cuestionario P5 (Incisos a y b).
Condiciones de trabajo	Según Zelaya (2006, p.159), “este factor se origina por las condiciones físicas y ambientales en el que se desarrollan todas las funciones del puesto”.	Cuestionario P6 (Incisos a, b y c).
Esfuerzos	Zelaya (2006, p.159), menciona que existen dos tipos de esfuerzo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Esfuerzo Físico. 2. Esfuerzo Mental. 	Cuestionario P6 (Inciso d).
Preparación académica	Corresponde a la formación en términos académicos que se requiere para poder ocupar el puesto. Se hace referencia a estudios de secundaria, técnicos, universitarios, entre otros.	Cuestionario P4 (Inciso a).
Experiencia	Es la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo, es decir, es el conocimiento que una persona adquiere en su puesto para desempeñarlo (RAE, 2017).	Cuestionario P4 (Inciso b).
Conocimiento en computación	Según Madrigal (2014, p.43), esta variable se refiere al manejo adecuado por parte del colaborador, de diversos sistemas o paquetes computacionales, ya sea el uso de internet, paquetes de office u otros programas informáticos los cuales benefician en cierta medida la eficiencia y la eficacia de las labores desempeñadas en el puesto.	Cuestionario P4 (Inciso d, apartado i y ii).

Capacitación	“Es una enumeración de las materias cuyo dominio es deseable posea la persona que desempeñe el puesto, pero que generalmente no forman parte de los currículos académicos, sino que responden a particularidades de las instituciones” (Zelaya, 2006, p.160).	Cuestionario P4 (Inciso c, apartado i y ii).
Idiomas	Madrigal (2014), menciona que se refiere al grado requerido (básico, intermedio o avanzado), en relación con el conocimiento y/o dominio de otras lenguas distintas de la nativa, para comunicarse de forma adecuada en el puesto de trabajo (p.43).	Cuestionario P4 (Inciso d, apartado iii y iv).
Requisitos legales	Corresponden a todos aquellos reglamentos, leyes, códigos o políticas, a las que debe someterse el colaborador en su puesto de trabajo, con el fin de que las labores se ejecuten de forma apropiada. Se puede exigir algún tipo de licencia o la incorporación a un Colegio Profesional (Madrigal, 2014, p.44).	Cuestionario P4 (Inciso d, apartado v).
Competencias	De acuerdo con Blas (2014, p.38), una competencia “es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea”.	Entrevista P1 (Incisos a, b, c, d, e y f)

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, para la valoración de puestos las variables utilizadas constituyen los factores que fueron sujetos a valoración en cada uno de los puestos. A continuación, se presenta la definición operativa de cada una de ellas:

Tabla 4. Variables de estudio consideradas en la valuación de puestos.

Variables	Definición operacional	Instrumento de medición
Requisitos ocupacionales	Lo constituyen dos factores que son la formación académica y la experiencia requerida para ocupar el puesto de trabajo.	Cuestionario P4 (Incisos a, b y c)
Responsabilidades	Indica el grado de responsabilidad que se tiene por equipo y materiales, por relaciones interpersonales, por dinero y valores y, manejo de información confidencial.	Cuestionario P5 (Incisos c, d, e y f)
Supervisión	Indica el grado de supervisión ejercida o recibida, necesaria para desempeñar las funciones del puesto de trabajo.	Cuestionario P5 (Inciso ay b)
Condiciones de trabajo	Indica las condiciones ambientales bajo las cuales se desempeña el puesto y el esfuerzo físico que demanda.	Cuestionario P6 (incisos a, b, c y d)
Competencias Organizacionales	Se refiere a las competencias que deben tener todos los colaboradores de la empresa y que fueron seleccionadas por la Comisión que se creó para tal efecto. Estas fueron las siguientes: grado de orientación al cliente interno y externo, compromiso con la calidad de trabajo, iniciativa y colaboración.	Entrevista P1 (Incisos a, b, c, d, e y f)

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se define la variable de investigación, utilizadas en la elaboración del plan de incentivos para los operarios de limpieza de equipos de la empresa EQUIRENTA S.A. Esta variable incluyó el elemento que se muestra en la siguiente tabla 5:

Tabla 5. Variable de estudio considerada en el Plan de Incentivos.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Incentivos	Othón (2014, p.282) indica que los incentivos denotan “cualquier plan de compensación que implique una parte de la compensación como contingente o no garantizada. Es decir, que los participantes en el plan recibirán esa parte de compensación, única y exclusivamente, si se cumplen ciertos requisitos previamente establecidos”.	Proyecto “Estudio de tiempos en el área de limpieza”

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Estrategia de análisis de datos

A continuación, se muestra la estrategia que se llevó a cabo para el análisis de datos:

3.5.1 Análisis de puestos

Para elaborar el manual descriptivo de clases de puesto fue necesario llevar a cabo la realización del análisis de puestos, en primera instancia, se hizo uso del cuestionario (Ver Apéndice A), como instrumento de investigación para recopilar los datos requeridos para efectuar dicho manual. Este instrumento se diseñó tomando como referencia los elementos señalados por Zelaya (2006) en sus ejemplos de cuestionarios. El cuestionario se encontraba conformado por preguntas tanto abiertas como cerradas.

Las secciones que conformaban este instrumento fueron las siguientes:

- Sección I. Descripción del Puesto
 - Información general del puesto
 - Objetivo del puesto
 - Funciones del puesto
- Sección II. Perfil del Puesto
 - Preparación académica
 - Experiencia
 - Capacitación previa al ingreso del puesto
 - Conocimientos adicionales (herramientas informáticas, requisitos legales e idiomas)
 - Supervisión (ejercida y recibida)
 - Responsabilidades
 - Condiciones de trabajo
 - Esfuerzos (físico y mental)
 - Riesgos laborales
- Sección III. Datos adicionales
- Sección IV. Declaración jurada sobre información
- Sección V. Declaración del jefe inmediato

Una vez aplicado el cuestionario a cada unidad de análisis se hizo uso de la herramienta conocida como Hexámetro de Quintiliano (Ver Apéndice B). La

misma permitió analizar de forma detallada cada uno de los puestos bajo estudio con el fin de determinar la forma en que se estaban desempeñando con el fin de identificar las modificaciones que se debían realizar e incorporar las mejoras en la propuesta del manual que se le iba a realizar a la empresa. Esta herramienta constó de seis preguntas diseñadas especialmente para obtener un resultado amplio y objetivo que permitió identificar y mejorar aspectos relevantes, las cuales fueron las siguientes:

1. ¿Quién?: Se identificaron los puestos.
2. ¿Qué?: Se determinaron las tareas que correspondientes a cada puesto.
3. ¿Dónde?: Se hizo referencia al lugar físico donde se llevan a cabo las tareas.
4. ¿Cómo?: Se identificaron los equipos e instrumentos utilizados.
5. ¿Por qué?: Se determinaron los objetivos de cada puesto.
6. ¿Cuándo?: Se identificó la frecuencia con que se realizaban las tareas.

Es importante mencionar que, con respecto al análisis de los datos, este se formalizó por medio de la observación directa realizada en las actividades cotidianas de la empresa. A través de esta técnica, se procedió a verificar los datos obtenidos con el fin de comprobar la veracidad de los mismos.

Dado que la empresa EQUIRENTA S.A, no contaba con un manual descriptivo de clases de puestos, los mismos no estaban codificados, por lo que se procedió a codificarlos a partir de la propuesta planteada en la siguiente tabla 6:

Tabla 6. Nombres y codificación propuesta para puestos de EQUIRENTA S.A.

Nombre del puesto	Nº de puesto	Código
Gerente General	1	AAGG-001
Gerente Administrativo	2	AAGA-002
Gerente de Operaciones	3	AAGO-003
Asistente de Gerencia Administrativa	4	AAAG-004
Recepcionista	5	AARE-005
Encargado de Recursos Humanos	6	AARH-006
Jefe de Finanzas	7	AAJF-007
Jefe de Ventas	8	AAJV-008
Encargado de Crédito y Cobro	9	AAEC-009
Encargado de Contabilidad	10	AAEC-010
Encargado de Proveduría	11	AAEP-011
Encargado de Alquiler de Maquinaria y Equipo	12	AOEA-012
Encargado de Producción	13	AOEP-013
Encargado de Servicios de Demolición	14	AOES-014
Jefe de Transporte	15	AOJT-015
Jefe de Producción	16	AOJP-016
Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico	17	AOOM-017
Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico	18	AOOM-018
Operario de Corte y Soldadura	19	AOOS-019
Operario de Pintura	20	AOOP-020
Operario de Demolición	21	AOOD-021
Operario de Equipos	22	AOOE-022
Operario de Limpieza de Equipo	23	AOOL-023
Misceláneo	24	AOOM-024

Fuente: Elaboración propia.

Para la codificación de puestos, tal y como se pudo observar en la anterior tabla 6, se consideraron las dos áreas administrativas que conforman la estructura organizacional de la empresa, a saber: Área Administrativa y Área Operativa. Además, para la elaboración de la misma, se consideró lo siguiente:

- Las primeras letras conformaron las iniciales de la unidad administrativa a la que pertenecía cada uno de los puestos, por ejemplo, Área Administrativa “AA”.

- Las siguientes letras determinaron el nombre del puesto, por ejemplo, “JF” que hacía referencia al puesto de Jefe de Finanzas.
- Por último, se dividió numéricamente según la posición ocupada por el puesto en dicha Tabla 6, empezando con la denominación “-01”, por ejemplo, Gerente General “AAGG-01”.

Ahora bien, con respecto a la identificación de las competencias organizacionales y específicas de los puestos, se siguió la siguiente metodología:

3.5.2 Detección de competencias organizacionales y específicas

Competencias organizacionales

Para la identificación de competencias organizacionales, se realizó un análisis detallado de la misión, la visión, así como de los objetivos que se persiguen en la entidad EQUIRENTA S.A. Además, se creó un comité de análisis que estuvo conformado por el Gerente General (Oscar de la Cruz), el Asistente de Gerencia Administrativa (David de la Cruz Dien), el Jefe de Recursos Humanos (Mónica Picado), el Encargado de Crédito y Cobro (Karen Venegas), el Jefe de Producción (Fernell Mora) y el profesional a cargo de la realización del estudio (Taylor Chaves). La labor que tenía esta Comisión era identificar y seleccionar aquellas competencias que identificaban en su totalidad a la organización y que debían estar presentes en todos los puestos de trabajo de la empresa.

Para tal efecto, el profesional a cargo del estudio le brindó al Comité una propuesta de seis competencias organizacionales que fueron obtenidas a partir del análisis de los elementos estratégicos (ver Apéndice C) para que fueran analizados y evaluados por ellos con el fin de seleccionar las cuatro competencias organizacionales más importantes que debían incluirse en la descripción de todos los puestos y en la valoración de los mismos. Estas competencias fueron las siguientes:

Tabla 7. Competencias organizacionales para EQUIRENTA S.A.

Competencias Organizacionales
Orientación al cliente interno y externo
Iniciativa
Compromiso con la calidad de trabajo
Colaboración

Fuente: Elaboración propia.

Competencias específicas

Para detectar las competencias específicas que se iban asociar a cada puesto, se realizó una entrevista de incidentes críticos a los ocupantes de los mismos denominada “Información para la detección de competencias específicas del puesto” (Ver Apéndice D). Para llevar a cabo esta entrevista, se solicitó a la persona ocupante del puesto que relatara aquellas situaciones de éxito o aquellas no tan exitosas vividas por él/ella en su puesto de trabajo, para conocer qué pensó, qué sintió y qué hizo en ellas. La información proveniente de la entrevista facilitó la codificación y la determinación de las competencias, asociadas a cada puesto por parte del Comité. Ésta entrevista fue grabada, realizada de manera personal, cara a cara y de forma estructurada. Sin embargo, tal y como se mencionó en el Capítulo I, en el apartado de limitaciones, por razones de tiempo, su transcripción no pudo ser posible y se presenta en formato de audio en el Apéndice D.

No obstante, una vez que se evaluó cada uno de los incidentes críticos mencionados por parte de los ocupantes de cada uno de los puestos, se proporcionó a los integrantes del Comité, un listado (Apéndice C) donde se proporcionaban, por parte del profesional, quince competencias que englobaban las competencias detectadas de las entrevistas. Posteriormente el Comité analizó cada una de estas y como producto de esta sesión de trabajo, se seleccionaron doce competencias, las cuales fueron incluidas en el respectivo diccionario de competencias acorde con los requerimientos de la organización. Estas corresponden a las siguientes:

Tabla 8. Competencias específicas para EQUIRENTA S.A.

Competencias Específicas
Flexibilidad
Productividad
Capacidad de planificación y organización
Prudencia
Respeto
Comunicación eficaz
Integridad
Pensamiento analítico
Responsabilidad
Trabajo en equipo
Impacto e Influencia
Negociación

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizada la metodología utilizada para la elaboración del manual descriptivo de clases de puestos, se procede a describir la metodología seguida para llevar a cabo la valuación de puestos:

3.5.3 Valuación de puestos

Dado que esta investigación se basó en la optimización de la equidad interna de salarios de la empresa EQUIRENTA S.A, con el fin de pagar salarios justos y equitativos entre sus colaboradores se llevó a cabo la valuación de puestos. El insumo principal realizar la valuación fue la propuesta de manual de puestos, contenido en este estudio. El procedimiento que se siguió para realizar la valuación de los puestos consistió en varias etapas las cuales se detallan seguidamente:

1. Identificación y determinación de factores y subfactores para cada puesto: Para comenzar esta primera etapa, se dio la revisión integral del análisis y la descripción de puestos propuestos, así como las especificaciones de los mismos, con el propósito de determinar el alcance de los mismos. Los factores y sub factores a valorar fueron tomados de las descripciones de los puestos que, a su vez, se elaboraron a partir de las preguntas del cuestionario

de análisis de puestos (ver Apéndice A) Estos factores fueron: la preparación académica, la experiencia, responsabilidades y condiciones de trabajo.

2. Seguidamente, se contó con la participación del Comité, que anteriormente se había conformado para la realización del Manual descriptivo de clases de puestos cuyos miembros fueron descritos en apartados anteriores.

Una vez designado dicho Comité, se procedió a discutir la selección y definición del método más adecuado para la valuación de los puestos de la empresa, que en este caso resulto ser el Método de valoración por puntos. Este método, fue creado por Merrill Lott y ha sido el método de evaluación de puestos más utilizado en el mundo, dada su objetividad y exactitud contemplada en la valuación. De esta manera, la utilización de este método fue considerada, debido a que se desglosan los puestos en elementos o factores sujetos a valoración los cuales deben estar presentes en todos los puestos de la empresa en distinta intensidad.

3. Una vez establecido el método de valoración, se procedió a realizar la ponderación de los factores.

4. Luego, se realizó en el Tomo III, el montaje del Manual de Valuación de Puestos, en el cual se especificaron los grados y la descripción correspondiente a cada uno de estos

5. Seguidamente, se efectuó el montaje de la escala de puntos a los subfactores siguiendo el método de la progresión a seguir (aritmética). La escala de puntos varía para los diferentes grados (I, II, III, IV, V, VI); estos grados son obtenidos del manual de descripción de puestos y así se elabora el Manual de valuación de puestos.

6. Posteriormente, se desarrolló la valoración de cada uno de los puestos sujetos a análisis. Se confeccionó una tabla conocida popularmente como “doble entrada” donde se presentaron los puestos, los factores y subfactores (grados) y el puntaje asociados a cada uno de estos elementos. Posteriormente, se asigna a cada puesto el puntaje correspondiente según sea cada factor y subfactor (grados), para finalmente obtener el puntaje total

correspondiente a cada puesto. Dicha tabla se puede observar con mayor detalle en el Apéndice F de este documento.

7. Luego de esta etapa, se aplicó el método de mínimos cuadrados, para obtener una línea (recta salarial) y de esta forma, calcular objetivamente los salarios y la equidad interna de los mismos.

8. Además, se estableció una comparación del salario actual con respecto al propuesto.

9. Finalmente, se realizó una clasificación de salarios para la totalidad de puestos de la empresa.

3.5.4 Plan de Incentivos

Tal y como ya se ha mencionado, el insumo base para llevar a cabo la propuesta del plan de incentivos fue el documento denominado “Proyecto de Estudio de Tiempos¹ en el Área de Limpieza”, elaborado por el ingeniero industrial Anthony Alvarado González. Primero se efectuó una revisión de documentación suministrada por la empresa con el objetivo de obtener una idea del posible tipo de incentivo que mejor se ajustaba a los colaboradores del área operativa, específicamente la relacionada con la limpieza de equipos como crucetas, marcos, paneles y puntales. Esta documentación permitió, tal y como se muestra en las siguientes tablas, reconocer algunos aspectos del proceso productivo llevado a cabo por estos operarios en la empresa como son: estándares de tiempo, cantidad de producción mínima establecida, etc.:

Tabla 9. Tiempos estándar de limpieza de equipos.

Tiempos Estándar	
Tipo de Equipo	Duración (Minutos/segundos)
Limpieza de Paneles	01:48
Limpieza de Marcos	06:54
Limpieza de Crucetas	13:58
Limpieza de Puntales	12:44

¹ Los datos presentados son representativos con respecto a los reales.

Fuente: Estudio de tiempos para operarios de limpieza (2017).

Tabla 10. Cantidades de producción mínimas establecidas para los operarios de limpieza de equipos.

Equipo	Por hora	Por día
Panel	16	150
Marco	19	180
Crucetas	20	190
Puntales	21	200

Fuente: Estudio de tiempos para operarios de limpieza (2017).

Tomando como referencia la información proporcionada por las tablas anteriores, el estudio estableció que, para las muestras tomadas y los tiempos estándar por limpieza de equipos definidos, un operario está en la capacidad de limpiar por día, las cantidades mínimas establecidas en una jornada laboral continua. Asimismo, con el propósito de aumentar la productividad en el área de producción y de motivar a los empleados a producir más, en el estudio se recomienda implementar un plan de incentivos, considerando los tiempos establecidos del área de limpieza ya que se conoce un mínimo que deben de producir los operarios por día.

Considerando esto, con la participación del Comité que anteriormente se había conformado para la realización del Manual descriptivo de clases de puestos y la valoración, cuyos miembros fueron descritos en apartados anteriores, se procedió mediante una reunión, a discutir sobre la selección del incentivo y definición del plan deseado para los colaboradores del área operativa de la empresa. En dicha reunión, finalmente se obtuvo como resultado, el deseo de poner en ejecución un plan de incentivos de tipo económico, en este caso, un plan de bonos por producción, dado que los directivos en acuerdo con los operarios deseaban únicamente un aumento de salario como recompensa y motivación por su trabajo y, de esta manera, aumentar la productividad.

Es por esta razón que para efectos del desarrollo de esta propuesta, considerando la opinión del Comité así como la información y demás

recomendaciones planteadas en dicho estudio, se consideró compensar a los operarios de limpieza de equipos, a través de un plan de bonos por producción, es decir, los operarios van a tener un pago o una bonificación extra por la unidad de equipo limpio o bien; por cada unidad de equipo limpio extra del estándar establecido, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11. Bonificación por producción.

Bonificaciones por producción				
Equipo	Por hora	Por día	Meta	Bono Extra/Equipo limpio
Panel	16	150	Salario Normal	¢1250 por panel limpio extra
Marcos	19	180	Salario Normal	¢1150 por marco limpio extra
Crucetas	20	190	Salario Normal	¢1190 por cruceta extra limpia
Puntales	21	200	Salario Normal	¢1180 por puntal extra limpio

Fuente: Estudio de tiempos para operarios de limpieza (2017).

Ahora bien, una vez analizada esta información, se procedió al establecimiento formal del plan de incentivos para la empresa EQUIRENTA S.A en el Tomo III.

De este modo se da por concluido, la metodología llevada a cabo para efectuar los objetivos específicos planteados en el presente estudio de investigación. Seguidamente, se presenta el análisis de la situación actual de la empresa EQUIRENTA S.A:

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este apartado se presenta la situación actual de la empresa en el cual se explican variables que afectan en forma directa la manera como se asigna el trabajo y se retribuye el mismo en la empresa EQUIRENTA S.A.

La finalidad de esta sección es proporcionar un marco de referencia que permita comprender la situación que se presenta en la empresa EQUIRENTA S.A. con respecto al análisis de los puestos de trabajo que se ha realizado y la compensación de los mismos. A continuación, se presenta el análisis realizado:

En primer lugar, dentro de los objetivos estratégicos que se ha planteado EQUIRENTA S.A está el desarrollo integral de todo su personal y por este motivo se ha despertado el interés por realizar estudios de esta naturaleza.

A continuación, se analizan algunos aspectos que fueron identificadas durante el proceso de elaboración del estudio y que se consideran importantes de resaltar porque pueden ayudar a comprender algunas situaciones que se presentan en la empresa:

El área de gestión del talento humano

Para iniciar es importante destacar que la empresa no cuenta con un área formalmente establecida que se especialice en las labores de la gestión del talento humano. Sin embargo, a pesar de ello, actualmente, existe una persona que se encarga de realizar algunas de las labores vinculadas a estos procesos. Por otro lado, tal y como se mencionó al inicio de este documento, no existen manuales de puestos, tampoco se cuenta con una política salarial técnicamente establecido. Esto ha provocado que la gestión del talento humano se realice para de manera muy empírica y atendiendo las situaciones que vayan surgiendo de la cotidianidad.

Polifuncionalidad en las tareas

La empresa se ha provisto de colaboradores con características muy positivas que les ha permitido la realización del trabajo adaptándose a diversas situaciones y desempeñando gran cantidad de funciones. Se observó que estos colaboradores trabajan en un campo de acción muy amplio, sobre la base de procesos y subprocesos, lo que la literatura señala como “polifuncionalidad”. Bajo este concepto, se desarrolla el trabajo actualmente, con el fin de asesorar oportunamente a los clientes y resolver cualquier tipo de problema. Sin embargo, esta misma forma de trabajo, ha implicado varios inconvenientes tales como la desmotivación del personal, al ver como sus

expectativas de crecimiento han quedado reducidas, así también la indisposición del personal de no aceptar la capacitación para no tener que realizar otras funciones, puesto que consideran que tendrán que trabajar más para ganar lo mismo. Incluso algunos colaboradores han opinado, que el empleo actual es temporal porque tienen interés de encontrar otro empleo mejor. En todos los casos, no es conveniente mantener esta situación porque podría generar un costo alto si los colaboradores se retiran de la misma.

Evaluación del desempeño

A raíz de esto, es importante destacar que, en la empresa EQUIRENTA S.A se han realizado evaluaciones del desempeño esporádicas, que no han seguido un rigor técnico en cuanto a la elaboración del instrumento de evaluación a todo el personal. Es decir, se han efectuado pequeños cuestionarios considerando criterios o indicadores que no tienen referencia alguna sobre las labores establecidas en un Manual Descriptivo de Clases de Puestos y que a pesar de contar con estudios como el anteriormente mencionado, no cuentan con estándares de desempeño establecidos para toda la población, que sean completamente verificables.

Las competencias

Otro de los aspectos considerados en este análisis, son las competencias. Este ha sido un tema muy reciente en nuestro país, que las empresas han acogido para asegurarse de contar con personal calificado y competente. Sin embargo, en el caso de EQUIRENTA S.A. las competencias asociadas a los puestos de trabajo aún no han sido identificadas, lo que también contribuye a que los procesos de reclutamiento, selección, capacitación no pudieran estar fortalecidos asegurando la contratación de los colaboradores idóneos.

La capacitación y el desarrollo

Por otro lado, con respecto a los procesos de capacitación y desarrollo del personal, es importante mencionar que, hoy en día, los programas de capacitación representan un factor importante que contribuye a que los mismos sean competitivos y más eficientes en sus labores, dando como resultado un cambio en la organización. Para el caso de la empresa EQUIRENTA S.A, en la

misma, se han brindado capacitaciones en herramientas computacionales, como Paquete Office a los ocupantes de puestos operativos, Jefe de Producción y Encargado de Producción. Todo esto a un nivel básico.

La política salarial


Por otra parte, otro de los temas que ha tomado gran importancia en la actualidad, son las políticas salariales llevadas a cabo en las organizaciones. Su importancia radica en el hecho de recompensar de manera equitativa y justa a los empleados, contemplando que los montos asignados para retribuirlos consideren criterios como las responsabilidades, habilidades, méritos y formación requerida para el desarrollo eficiente de las funciones exigidas necesarias para ocupar determinado puesto de trabajo en la organización.

Con respecto a esto, actualmente la empresa EQUIRENTA, no cuenta con una política salarial técnicamente establecida. Es decir, dentro de los errores que se han cometido en los procesos para recompensar y atraer su personal, destaca el hecho de una ineficiente gestión de compensaciones, basándose tanto en la subjetividad como en la falta de criterios tales como el desarrollo profesional y las responsabilidades asumidas por los ocupantes de los puestos.

Antigüedad de los colaboradores

A su vez, dentro de otros aspectos encontrados en la empresa, se destaca el hecho de considerar la antigüedad de los trabajadores como una forma de reconocimiento al talento y fidelidad del colaborador por el trabajo realizado. En EQUIRENTA S.A, muchos de los colaboradores cuentan con varios años de experiencia de ofrecer sus servicios a las actividades operacionales, tal y como se muestra en la siguiente tabla 12:

Tabla 12. Antigüedad en los puestos de EQUIRENTA S.A.

EMPRESA	ANTIGÜEDAD DEL OCUPANTE (Años)
 EQUIRENTA NOMBRE DEL PUESTO	
Asistente de Gerencia Administrativa	4
Encargado de Contabilidad	3
Encargado de Crédito y Cobro	4
Encargado de Proveduría	7
Gerente Administrativo	11
Gerente General	18
Gerente de Operaciones	9
Jefe de Finanzas	18
Jefe de Recursos Humanos	6
Jefe de Ventas	18
Recepcionista	2
Encargado de Alquiler de Maquinaria y Equipo	6
Encargado de Producción	4
Encargado de Servicios de Demolición	5
Jefe de Producción	9
Jefe de Transporte	9
Misceláneo	2
Operario de Corte y soldadura	3
Operario de Demolición	3
Operario de Equipo	4
Operario de Limpieza de Equipo	2
Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico	3
Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico	2
Operario de Pintura	2

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la información contemplada en la tabla anterior, se pudo notar que los años de experiencia con los que cuentan los colaboradores de EQUIRENTA S.A oscila entre los 2 y 18 años. Para la empresa, el contar con colaboradores que aporten gran experiencia en el área para el cual incursiona, juega un papel muy importante. El considerar la antigüedad como una manera

de proporcionar a los colaboradores la posibilidad de conservar su puesto de trabajo, tener preferencias al momento recibir recompensas y vacaciones, representa un medio para premiar el desempeño y una forma de ampliar la satisfacción de los empleados en aras de mejorar la productividad empresarial.

Grado académico de los colaboradores

En contraste con el tema de antigüedad de los colaboradores en los puestos de trabajo, se presenta el hecho del desarrollo profesional que poseen los mismos en la empresa EQUIRENTA S.A. Para la organización, el esfuerzo aportado a las actividades operacionales, no necesariamente se centra en la formación y desarrollo de los trabajadores más capacitados sino, en el grado de experiencia adquirido en el cargo que ocupan. Motivo por el cual, con respecto a este tema, la organización actualmente no contempla la existencia puestos con funciones semejantes y con distinto salario o puestos que exigen mayor o menor remuneración según sus funciones, requisitos y responsabilidades, en otras palabras, ha recompensado a sus colaboradores considerando la experiencia y no tomando en cuenta criterios como el grado académico asociado al puesto. Tal y como se puede observar en la siguiente tabla 13:

Tabla 13. Antigüedad y grado académico en los puestos de EQUIRENTA S.A.

EMPRESA	ANTIGÜEDAD DEL OCUPANTE (Años)	GRADO ACADÉMICO ACTUAL DEL OCUPANTE
		
NOMBRE DEL PUESTO		
Asistente de Gerencia Administrativa	4	Diplomado
Encargado de Contabilidad	3	Técnico medio
Encargado de Crédito y Cobro	4	Técnico medio
Encargado de Proveeduría	7	Secundaria Completa
Gerente Administrativo	11	Bachillerato Universitario
Gerente General	18	Bachillerato Universitario
Gerente de Operaciones	9	Bachillerato Universitario
Jefe de Finanzas	18	Bachillerato Universitario
Jefe de Recursos Humanos	6	Técnico
Jefe de Ventas	18	Bachillerato Universitario
Recepcionista	2	Secundaria Completa
Encargado de Alquiler de Maquinaria y Equipo	6	Secundaria Completa
Encargado de Producción	4	Secundaria completa
Encargado de Servicios de Demolición	5	Secundaria Completa
Jefe de Producción	9	Secundaria Completa
Jefe de Transporte	9	Bachillerato Universitario
Misceláneo	2	Primaria Completa
Operario de Corte y soldadura	3	Primaria Completa
Operario de Demolición	3	Primaria Completa
Operario de Equipo	4	Primaria Completa
Operario de Limpieza de Equipo	2	Primaria Completa
Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico	3	Primaria Completa
Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico	2	Primaria Completa
Operario de Pintura	2	Primaria Completa

Fuente: Elaboración propia.

Una vez comentado lo anterior, se procedió a ordenar y analizar información recolectada, la cual sirvió como punto de partida para elaborar el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, la Valoración respectiva y el Plan de Incentivos.

A continuación, se describe el proceso de análisis llevado a cabo en cada uno de las propuestas:

Análisis de la Situación Actual con respecto al Manual Descriptivo de Clases de Puestos

Tal y como se ha comentado anteriormente, dado que EQUIRENTA S.A no cuenta formalmente con un Manual Descriptivo de Clases de Puestos establecido. Las funciones que se ejecutan por parte de los colaboradores son realizadas con base en la costumbre e información verbal, dejando de lado los detalles relevantes de las labores.

Debido a la importancia que tiene este tipo de herramienta administrativa, en materia de gestión de talento humano, el contar con un Manual debidamente establecido y que responda a los requerimientos actuales de la empresa, EQUIRENTA S.A decidió a través del presente estudio, elaborar dicho Manual para incorporar los cambios que correspondan en futuros procesos de contratación y capacitación de personal.

Antes de diseñar dicha propuesta, en primera instancia, se procedió a realizar una revisión exhaustiva de las tareas que realizan los colaboradores en el 100% de los puestos de trabajo. Seguido de un análisis en donde se pueden detectar algunos aspectos de interés que serán explicados más adelante. Para tal efecto, tal y como se observa a continuación, se utilizó la técnica de análisis de Quintiliano para conocer con mayor precisión la naturaleza de los puestos:

Tabla 14. Análisis para el puesto de Gerente General.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Gerente General	
Área al que pertenece: Administrativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Gerente General
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Generar utilidades, manteniendo la calidad en los productos y el servicio ofrecido por la empresa. • Evaluar el desempeño y cumplimiento de objetivos de cada una de las unidades administrativas de la empresa. • Administrar la empresa de forma óptima, para que se cumplan las metas previamente establecidas. • Representar a la empresa ante clientes, proveedores y demás agentes importantes de la empresa. • Identificar áreas de oportunidad de nuevos negocios tanto fuera como dentro de la empresa, con la finalidad de incursionar y tener competitividad en el mercado. • Revisar, aprobar, corregir, rechazar y firmar cartas, memorandos, informes y otros documentos de índole legal. • Supervisar, dirigir y controlar a todo el personal a su cargo. • Hacer cumplir las políticas y reglamentos internos de trabajo. • Delegar autoridad y asignar responsabilidades a los cargos que se encuentran bajo su

	<p>supervisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener informado al personal a su cargo, sobre las decisiones y cambios que se pretendan realizar tanto a nivel general como específico de la empresa. • Supervisar las labores realizadas por parte de las áreas funcionales. • Supervisar las negociaciones realizadas con proveedores nacionales e internacionales por parte del personal a su cargo. • Proveer al personal y unidades administrativas de lo necesario para desarrollar adecuadamente sus funciones • Velar porque el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente. • Asignar permisos y descansos a los colaboradores. • Dirigir las reuniones de personal. • Supervisar actividades de capacitación al personal y de ser necesario, participaren la capacitación técnica específica. • Supervisar el adecuado uso y manejo de valores, maquinaria, equipo y materiales en general que se utilizan en las diferentes dependencias de la empresa.
<p>¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)</p>	<p>En oficinas, dentro de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.</p>
<p>¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)</p>	<p>A través de herramientas de computación como el paquete office e Internet.</p>
<p>¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)</p>	<p>Porque a través de la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades comerciales, operativas, administrativas y financieras de la Empresa, se logra el manejo adecuado de la organización.</p>
<p>¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el</p>	<p>Diariamente.</p>

desempeño de actividades del puesto)	
--------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Análisis para el puesto de Gerente Administrativo.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Gerente Administrativo	
Área al que pertenece: Administrativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Gerente Administrativo.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Responder ante el Gerente General, por la eficaz y eficiente administración de los recursos humanos, financieros y físicos de la empresa. • Implementar estrategias y programas relacionados al fomento del ahorro y control de gastos, en la empresa. • Establecer e implementar procesos de control interno. • Supervisar y coordinar la ejecución de actividades administrativas delegadas a las dependencias bajo su cargo, para garantizar el adecuado desarrollo de procedimientos administrativos de la empresa. • Llevar el control y la autorización de adquisición de bienes y servicios. • Controlar los suministros de oficina, su almacenamiento, distribución y uso. • Realizar en coordinación con el Gerente General, las autorizaciones de pagos y cheques que son requeridos para el uso de proyectos y recursos de la empresa. • Realizar propuestas de financiamiento para los diferentes proyectos de la empresa. • Participar en las reuniones gerenciales. • Participar en las negociaciones con proveedores y clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los reportes del Jefe de Ventas y del Jefe de Finanzas. • Detectar problemas o situaciones previsibles en las áreas a su cargo, informarlas y proponer soluciones ante el Gerente General. • Elaborar informes sobre su gestión y ser presentados ante el Gerente General.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En oficinas, dentro de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	A través de herramientas de computación como el paquete office e Internet.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque representa a la empresa en temas administrativos y administración de recursos materiales (logística), financieros y humanos relacionados con los procesos de la misma.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diaria u ocasionalmente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Análisis para el puesto de Gerente de Operaciones.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Gerente de Operaciones	
Área al que pertenece: Administrativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Gerente de Operaciones.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias y supervisar la correcta aplicación de normas y procedimientos, de acuerdo con las políticas de calidad de la empresa. • Revisar y autorizar planes de acción para la unidad operativa de la organización. • Fomentar el establecimiento de programas de trabajo para los gerentes de la empresa. • Proponer ideas de mejoramiento continuo en coordinación con el Gerente Administrativo, para asegurar la adecuada operación de la empresa. • Participar en los procesos de mejoramiento continuo. • Asegurar el cumplimiento e implementación, por parte del Área Operativa de la empresa, de acuerdos tomados por los gerentes. • Obtener información acerca de las necesidades de materiales o equipos, requeridos por el Área Operativa. • Proponer políticas de operación en el Área Operativa la empresa. • Establecer y dar a conocer nuevas políticas, estándares, procedimientos y controles de operación.

¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En oficinas, dentro de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	A través de herramientas de computación como el paquete office e Internet.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque a través de la planeación, organización, supervisión y control óptimo de las operaciones del área de producción, así como los servicios complementarios con que cuenta la organización, se logran acatar las políticas, procedimientos, lineamientos y criterios de seguridad y calidad establecidos y por ende alinear las funciones del área de operaciones con los planes estratégicos de la empresa
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diaria u ocasionalmente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Análisis para el puesto de Asistente de Gerencia.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Asistente de Gerencia	
Área al que pertenece: Administrativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Asistente de Gerencia.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar oportunidades de mejora en áreas estratégicas de la empresa. • Proponer a la gerencia, políticas y estrategias de desarrollo en áreas de contabilidad, venta y finanzas. • Proponer planes de acción en pro del mejoramiento del clima organizacional. • Apoyar a la gerencia en la gestión de publicidad de la empresa. • Orientar a los colaboradores de la empresa en general sobre las gestiones que deben realizar. • Coordinar capacitaciones y entrenamientos del personal de la empresa. • Ayudar a organizar las agendas de las gerencias. • Dar seguimiento a las obligaciones de la gerencia. • Elaborar presentaciones y reportes a solicitud de la gerencia. • Atender cualquier otra solicitud de la gerencia.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En oficinas, dentro de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	A través de herramientas de computación como paquete office e internet.

¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se brinda apoyo al gerente general en todos los procesos administrativos de la empresa, con el propósito de garantizar el eficiente desarrollo de la operación de las gerencias que conforman la empresa.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diaria u ocasionalmente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Análisis para el puesto de Recepcionista.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Recepcionista	
Área ala que pertenece: Administrativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Recepcionista.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Atender llamadas de clientes y responder consultas sobre la venta y alquiler de equipo, y otros servicios ofrecidos en la empresa. • Enviar facturas, escaneadas y mediante correo electrónico, al Encargado de crédito y cobro para su seguimiento y verificación. • Ingresar en el menú del sistema de información denominado “Alquileres” las devoluciones de equipos, realizadas por clientes, para control interno. • Hacer contratos de alquiler, según autorización del Encargado de crédito y cobro, para el despacho de equipo. • Recibir facturas por parte de proveedores y enviarlas en forma física al Encargado de Contabilidad para que se proceda con el pago a los mismos. • Atender clientes en la recepción de la empresa para resolver los problemas o dudas con respecto a materiales, equipos o servicio brindados. • Asistir en la facturación y cobro a clientes para cancelación de cuentas pendientes, según los datos suministrados por el sistema de Cuentas por Cobrar. • Revisar constantemente el correo de la empresa para verificar solicitudes de cotizaciones o

	<p>pedidos de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control, actualización y cambio de los libros de asistencia a choferes. • Archivar facturas canceladas y pendientes de pago. • Realizar órdenes de compra, según el formulario de solicitud de suministros, por parte de los compañeros del Área Administrativa. • Archivar reportes según número de expediente de equipo.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En oficinas, dentro de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	A través de herramientas de computación como paquete office (Word, Excel, PowerPoint), sistemas de inventarios y de cobros, e internet.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se debe atender y recibir clientes en la empresa. Además de brindar apoyo a los compañeros de trabajo relacionadas con contabilidad, crédito y cobro, para el desarrollo de las diferentes actividades llevadas a cabo por la empresa.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diariamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Análisis para el puesto de Jefe de Recursos Humanos.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Jefe de Recursos Humanos	
Área al que pertenece: Administrativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Jefe de Recursos Humanos.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los procesos de nómina con el propósito de garantizar depósitos correspondientes al salario en forma oportuna a los colaboradores de la empresa. • Revisar y firmar documentación como constancias de salarios y cartas del Fondo de Capitalización Laboral (FCL), o cualquier otro tipo de información solicitada por el personal. • Verificar el cumplimiento de requisitos establecidos por la ley, las políticas y procedimientos establecidos de la empresa, efectuando revisiones correspondientes en materia de contratación de personal. • Mantener comunicación con el asesor legal de la empresa para atender de manera idónea y efectiva los problemas laborales que se presenten. • Apoyar en el proceso de inducción que la empresa realiza al nuevo personal que ingresa a la empresa. • Capacitar al personal en nuevos temas de índole laboral (leyes, reglamentos, etc.). • Preparar y presentar información sobre amonestaciones a colaboradores, necesaria

	<p>para la comunicación interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suministrar a los colaboradores, el equipo o herramientas de trabajo (guantes, zapatos de seguridad, etc.), según su solicitud. • Crear reportes de los resultados obtenidos en su gestión. • Atender consultas de los empleados en general. • Colaborar en las diferentes actividades que le sean asignadas por parte del jefe inmediato.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En oficinas, dentro de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	A través de herramientas de computación como paquete office (Word, Excel, PowerPoint), el sistema de contabilidad e internet.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se debe administrar de manera eficiente la gestión de los recursos humanos de la empresa (dentro del marco normativo aplicable) y brindar seguimiento a las necesidades del personal, mediante la coordinación de los procesos de atracción de personal, prestaciones, remuneraciones y capacitación.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diaria u ocasionalmente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Análisis para el puesto de Jefe de Finanzas.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Jefe de Finanzas	
Área al que pertenece: Administrativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Jefe de Finanzas.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los presupuestos para asignar los fondos que deben ser utilizados por las distintas dependencias de la empresa, su destino y los fines o propósitos de los mismos. • Estudiar el comportamiento de los ingresos y salidas de dinero de la empresa. • Realizar pagos a proveedores y empresas que brindan servicios a la entidad. • Custodiar y centralizar documentos de índole legal, contable y financiera. • Intervenir en los procedimientos llevados a cabo en las operaciones de cobros y pagos que realice la empresa, para control interno legal y financiero. • Verificar y dar validez a los registros contables realizados en la empresa. • Apoyar a la unidad administrativa, manteniendo y supervisando la adecuada ejecución de normativas contables en la empresa. • Llevar un control de costos en desarrollo de nuevos proyectos. • Verificar el cumplimiento de planes de inversión.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En oficinas, dentro de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.

¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	A través de herramientas de computación como paquete office (Word, Excel, PowerPoint), sistemas de contabilidad y de cobros, e internet. Siguiendo la normativa legal y procedimental establecida.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque a través de este puesto, se logra custodiar, recaudar, utilizar y manejar los fondos de la empresa de acuerdo con las normativas y procedimientos establecidos por ley.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diariamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Análisis para el puesto de Jefe de Ventas.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Jefe de Ventas	
Área al que pertenece: Administrativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Jefe de Ventas.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de objetivos y metas establecidas referentes a las ventas establecidas en la planeación estratégica de la empresa. • Potenciar y mantener relaciones comerciales con clientes y empresas claves, para establecer relaciones personalizadas y ofrecerles el más alto nivel de servicio. • Participar en reuniones con clientes internos y externos, para hacer negociaciones y promover los servicios de la empresa. • Realizar un análisis de las ventas, los márgenes de ganancias y el servicio que se ofrece a los clientes. • Tener una constante actualización con respecto a precios de equipos y servicios ofrecidos por otras empresas de la industria, para modificar y ajustar las listas de precios de la empresa cuando sea necesario. • Identificar estrategias aplicadas por otras empresas de la industria, para obtener ventaja competitiva. • Indagar y conocer las diferentes necesidades requeridas por los clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los documentos comerciales de clientes (por ejemplo, contratos, cotizaciones, facturas, etc.), realizados por parte de los asesores de venta, con el fin de mantener disponible la información de los clientes. • Visitar clientes en las instalaciones de los proyectos, para tener un control y buena relación para identificar las necesidades de ellos.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En oficinas, dentro de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José y en exteriores, en proyectos de empresas donde se ofrecen servicios de alquiler.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	A través de herramientas de computación como paquete office (Word, Excel, PowerPoint) e internet.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se desea planear, diseñar, supervisar y evaluar las ventas del servicio que ofrece la empresa a sus clientes, y de esta manera, orientar el adecuado desarrollo de las actividades vinculadas a la comercialización de los servicios y productos, de acuerdo con los lineamientos, políticas, procedimientos y criterios de calidad, previamente establecidos.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diaria u ocasionalmente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Análisis para el puesto de Encargado de Crédito y Cobro.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Encargado de crédito y cobro.	
Área al que pertenece: Administrativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Encargado de crédito y cobro.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar estados de cuenta a clientes y reportes de equipo pendiente de pago, mediante correo electrónico, para evitar cuentas incobrables. • Realizar llamadas a clientes para informar acerca de los atrasos en los pagos. • Revisar los datos de clientes y archivar facturas según fecha de emisión. • Llevar las cuentas por cobrar de clientes al día. • Realizar el estudio crediticio de clientes y crear cuentas a los mismos. • Dar seguimiento a clientes para la recuperación de los dineros adeudados. • Realizar trabajo de campo, mediante visita a proyectos, para ofrecer un servicio personalizado a clientes. • Realizar visitas a oficinas de clientes con cuentas en atraso.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En oficinas, dentro de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José y exteriores, en la visita a instituciones o proyectos.

¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	A través de herramientas de computación como paquete office (Word, Excel, PowerPoint), sistemas de inventarios, cobros e internet.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se deben de realizar cobros de facturación, solicitudes de crédito y estudios crediticios a clientes de la empresa.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diariamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Análisis para el puesto de Encargado de contabilidad.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Encargado de contabilidad	
Área al que pertenece: Administrativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Encargado de contabilidad.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar movimientos contables, examinar, clasificar y codificar documentos como facturas, cheques y transferencias para efectuar el registro contable de los mismos. • Realizar conciliaciones bancarias. • Dar seguimiento a las cuentas por pagar para verificar el estado de las mismas. • Comparar las relaciones de ingresos contra gastos a través de los registros contables, para conocer la variabilidad en los márgenes de ganancia de la empresa. • Ingresar la facturación al sistema de información contable “Cuentas por Pagar”. • Totalizar las cuentas de ingreso y egresos para emitir un informe de las utilidades obtenidas. • Elaborar planillas para el pago de salarios. • Atender dudas sobre el pago de salarios a los trabajadores. • Elaborar informes como constancias salariales, cartas Fondo de Capitalización Laboral (FCL), ingreso de personal y amonestaciones a trabajadores. • Realizar pago a proveedores.

	<ul style="list-style-type: none"> Realizar registros contables de nómina, así como reportes de planilla para CCSS e INS.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En oficinas, dentro de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	A través de herramientas de computación como paquete office (Word, Excel, PowerPoint), sistemas de inventarios, contabilidad e internet.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se deben de realizar registros contables de las diferentes cuentas, revisar, clasificar y registrar documentos, con el propósito de mantener actualizados las transacciones contables que se realizan en la empresa.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diaria u ocasionalmente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Análisis para el puesto de Encargado de Proveeduría.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Encargado de proveeduría	
Área al que pertenece: Administrativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Encargado de proveeduría.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la necesidad de materiales y equipo que necesita la empresa, a través de órdenes de compra, y hacer los respectivos pedidos. • Proporcionar a la empresa diferentes posibilidades de compra de materiales y equipo para que los directivos de mayor rango seleccionen las mejores opciones de suministros. • Buscar, negociar y comprar bienes para las operaciones de la empresa. • Controlar y supervisar la flota vehicular de la empresa, mediante GPS. • Velar por el buen estado y mantenimiento de la flota vehicular de la empresa. • Velar por el apropiado manejo y acondicionamiento físico de los insumos que ingresan a la bodega. • Actualizar los documentos de salida de equipo alquilado a clientes, a través del Sistema “Bodega”, y hacer entrega física según lo solicitado por los colaboradores. • Elaborar recibos de ingresos y salidas, con respecto a la entrega de equipo que se renta a clientes. • Ingresar, a través del “Sistema Bodega”, la entrada de materiales o equipo de la empresa.

¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En oficinas, dentro de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José, y en exteriores, en lugares fuera de la empresa para la compra de bienes y repuestos solicitados.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	A través de herramientas de computación como paquete office (Word, Excel, PowerPoint), sistemas de inventarios, cobros, contabilidad e internet.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se debe de recibir, verificar y salvaguardar los bienes que se ingresan a la bodega de la empresa, así como realizar compras de repuestos solicitados por los operarios.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diariamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Análisis para el puesto de Encargado de Alquiler.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Encargado de alquiler	
Área al que pertenece: Administrativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Encargado de Alquiler.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar, en el Sistema “Alquileres”, información personal de los clientes y sus necesidades de equipo o maquinaria. • Atender consultas sobre información de precios, cantidad y disponibilidad de equipo o maquinaria de alquiler que soliciten los clientes. • Organizar y disponer la información de cantidad y disponibilidad de maquinaria y equipo de alquiler en la empresa, así como tarifas de alquiler, para conocimiento de los clientes. • Atender consultas de los clientes referentes al alquiler de maquinaria y equipo. • Verificar con clientes vía telefónica o presencial, el tipo de maquinaria o equipo, la cantidad y fecha en que requiere el alquiler de la maquinaria o el equipo solicitado.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En oficinas, dentro de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José, y en exteriores, en el sector de patio de la empresa.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	A través de herramientas de computación como paquete office (Word, Excel, PowerPoint).

¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque esta es una de las actividades que le genera valor a la empresa y se debe resguardar la maquinaria y equipo que está para alquiler de la empresa, así como coordinar, despachar y entregar el equipo o maquinaria a los clientes.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diariamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Análisis para el puesto de Encargado de Servicios.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Encargado de servicios	
Área al que pertenece: Administrativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Encargado de servicios.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cotizaciones de venta y alquiler de maquinaria y equipo, así como servicios de demolición considerando especificaciones de precios, periodos y forma de pago, cantidad y transporte, según solicitud de clientes. • Generar, según contrato, facturas de venta, alquiler o servicios de demolición ofrecidos por parte de la empresa. • Enviar vía correo electrónico o impreso, la facturación de la venta, alquiler o servicio de demolición a los clientes. • Facturar a clientes cuando proceden a cancelar las cuentas pendientes, según los datos suministrados por el sistema de Cuentas por Cobrar. • Coordinar en conjunto con el Encargado de Alquiler, las devoluciones, cambios y entrega de equipos a clientes. • Revisar las fechas de emisión y datos de clientes, estipuladas en documentos como devoluciones, cambios y salidas de equipo, entre otros, para verificar su coincidencia en el “Sistema Alquileres”. • Archivar en el sistema “Alquileres” facturas canceladas y realizadas después de

	<p>trámite.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir la recepción, al informar a cerca de equipos y precios a los clientes. • Asistir en la atención de clientes, a los asesores de venta en temas de cambio de equipo, cotizaciones y fichas técnicas, para ofrecer un servicio más eficaz a los clientes de la empresa.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En oficinas, dentro de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	Por medio de herramientas de computación como paquete office (Word, Excel y PowerPoint), sistema de inventarios, sistema de cobros, sistema de contabilidad e internet.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se debe de coordinar que la facturación de los servicios prestados por la empresa y a los clientes estén de acuerdo con las políticas y lineamientos establecidos para la debida recuperación del efectivo en tiempo y forma.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diariamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Análisis para el puesto de Jefe de Transporte.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Jefe de transporte	
Área al que pertenece: Operativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Jefe de Transporte.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el Jefe de Producción; mediante la aplicación de WhatsApp, el detalle, lugar y fecha en que se requiere el servicio de transporte, para la entrega o recepción de equipos. • Informar al Jefe de Producción, el estricto control llevado a cabo mediante sistema GPS, de la ubicación, del kilometraje de salida y entrada de los vehículos que forman parte de la flotilla operacional de la empresa • Programar las rutas del servicio de transporte. • Asignar a cada transportista la (s) ruta (s) y vehículos para transportar el equipo que se debe de entregar o recoger. • Administrar y enviar al Encargado de Contabilidad, los vales de combustible de las unidades de transporte para control de gastos de la empresa. • Velar por el buen estado de las unidades de transporte propiedad de la empresa. • Ayudar en otras actividades que le sean asignadas por el Jefe Inmediato.

¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En oficinas, dentro de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	Por medio de herramientas de computación como paquete office (Word, Excel, PowerPoint), sistemas de inventarios, cobros, contabilidad e internet.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se debe de coordinar, dirigir y supervisar el desarrollo de las actividades asociadas con el personal de transporte a su cargo, con la finalidad de cumplir con las metas establecidas y brindar una prestación de servicios de transporte diligente, eficiente, adecuada y oportuna, que demandan los clientes de la empresa.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diariamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Análisis para el puesto de Jefe de Producción.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Jefe de producción	
Área al que pertenece: Operativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Jefe de Producción.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar responsabilidades y dar instrucciones al encargado de producción para que coordine el personal operativo. • Supervisar a través del encargado de producción, que el personal operativo trabaje adecuadamente. • Supervisar el orden y limpieza del área operativa. • Recibir los pedidos de material y equipo, que los proveedores entregan a la empresa. • Supervisar la descarga de material o equipo. • Supervisar la calidad del material o equipo que los proveedores entregan a la empresa. • Supervisar la calidad del material o equipo que se envía a los clientes. • Comunicar al jefe de transporte, los pedidos que se deben entregar durante el día a los clientes, con las especificaciones correspondientes a cada uno de estos.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En exteriores, en el patio trasero de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.

¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	A través de herramientas de computación como paquete office (Word, Excel, PowerPoint, etc.) e internet.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se debe de coordinar la producción y programar el trabajo en el área operativa, para surtir los pedidos, así como del traslado de material y equipo de la empresa a los clientes.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diariamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. Análisis para el puesto de Encargado de Producción.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Encargado de producción	
Área al que pertenece: Operativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Encargado de producción.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el jefe de producción, la asignación de responsabilidades a los operarios. • Ayudar en la limpieza y reparación de material o equipo. • Realizar revisiones de avances en el trabajo realizado por los operarios. • Verificar el cumplimiento de metas de producción. • Realizar tareas de monta y descarga de equipo o materiales. • Ayudar a organizar el material o equipo de la empresa para mantener el orden en el espacio físico donde se llevan a cabo las operaciones. • Ayudar en cualquier otra tarea solicitada por el jefe de producción.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En exteriores, en el patio trasero de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	No es necesario el manejo de herramientas de computación.

¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se debe auxiliar al jefe de producción y supervisar al personal operativo para la adecuada ejecución de los procesos productivos en la empresa.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diariamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Análisis para el puesto de Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Operario de mantenimiento de equipo mecánico	
Área al que pertenece: Operativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Operario de mantenimiento de equipo mecánico.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el equipo, maquinaria y componentes mecánicos, sujetos a reparación, de acuerdo con las especificaciones establecidas. • Realizar trabajos de reparación técnica relacionados con maquinaria, equipo y componentes mecánicos. • Probar el equipo o maquinaria mecánica reparada. • Verificar el uso que se le da a la maquinaria, equipo y componentes mecánicos • Identificar y resolver los problemas en el equipo o maquinaria, que surjan en el curso de su trabajo. • Solicitar y retirar los repuestos y materiales requeridos para desempeñar sus labores • Mantener el orden y limpieza del área de trabajo. • Sustituir a compañeros de la misma área, a solicitud del jefe inmediato. • Realizar cualquier otra actividad que le sea asignada por su jefe inmediato.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En exteriores, en el patio trasero y taller de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.

¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	No es necesario el uso de herramientas de computación. Se da la utilización de equipo y maquinaria como mini excavadoras, batidoras de concreto, etc.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se debe de reparar y mantener en buen estado el equipo y maquinaria mecánica de la empresa que se tiene disponible para la renta, cumpliendo con los procedimientos, normas de seguridad e higiene en el área de trabajo.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diariamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Análisis para el puesto de Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Operario de mantenimiento de equipo metálico	
Área al que pertenece: Operativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Operario de mantenimiento de equipo metálico.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar y verificar fallas en la infraestructura metálica para conocer las necesidades de mantenimiento • Reparar piezas y estructuras de diversos materiales metálicos. • Dar mantenimiento a la infraestructura metálica. • Armar, acoplar y alinear la infraestructura metálica a su cargo. • Solicitar y retirar los repuestos y materiales requeridos para desempeñar sus labores. • Mantener el orden y limpieza del área de trabajo. • Sustituir a compañeros de la misma área, a solicitud del jefe inmediato. • Realizar cualquier otra actividad que le sea asignada por su jefe inmediato.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En exteriores, en el patio trasero y taller de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	No es necesario el uso de herramientas de computación. Se da la utilización de material como tubos metálicos, andamios, etc.

¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se deben de ejecutar labores en el campo técnico de mantenimiento preventivo y correctivo de equipo e infraestructura metálica de la empresa.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diaria u ocasionalmente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Análisis para el puesto de Operario de Corte y Soldadura.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Operario de corte y soldadura.	
Área al que pertenece: Operativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Operario de corte y soldadura.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al Encargado de Producción, materiales como tubos, metales, entre otros, para realizar los trabajos solicitados. • Interpretar moldes de producción para generar la unión de soldaduras o corte de metales. • Identificar materiales, formas, dimensiones y características de la soldadura y/o corte a realizar en el equipo o infraestructura. • Identificar la maquinaria o equipo como pistolas y equipos MIG a utilizar, así como los accesorios e insumos a usar. • Preparar y organizar el lugar de trabajo. • Fabricar y diseñar equipo e infraestructura como andamios, para la empresa. • Mantener el orden y limpieza del área de trabajo. • Sustituir a compañeros de la misma área, a solicitud del jefe inmediato.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En exteriores, en el patio trasero y taller de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.

¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	No es necesario el uso de herramientas de computación. Se da la utilización de material como hierro negro, tubos y platinas metálicas, andamios y maquinaria manual como taladros, esmeriladoras, etc.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se requiere construir piezas y estructuras metálicas, al utilizar diseños de moldes de producción, herramientas y maquinaria de soldadura en diferentes posiciones según especificaciones y Normas Técnicas.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diaria u ocasionalmente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Análisis para el puesto de Operario de Pintura.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Operario de pintura.	
Área al que pertenece: Operativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Operario de Pintura.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Lijar el material o infraestructura metal, para realizar su trabajo. • Detallar y pintar los equipos que le son asignados por el jefe de producción. • Solicitar a tiempo, para que no le falten, las pinturas de uso constante. (amarillo, negro, rojo, etc.) y los complementos como: aguarrás, brochas, lijas, etc. • Dar buen uso a la herramienta, no dejando pintura en el interior de pistola al final de jornada. • Tener cuidado de no salpicar el equipo que pudiera estar cerca al que está pintando. • Colaborar en cualquier maniobra que se requiera en el taller • Limpiar el área de trabajo. • Mantener el orden y limpieza en sus áreas de trabajo. • Manejar adecuadamente materiales peligrosos. • Sustituir a compañeros de la misma área, a solicitud del jefe de producción. • Realizar cualquier otra actividad que le sea asignada por su jefe de producción.

¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En exteriores, en el patio trasero y taller de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	No es necesario el uso de herramientas de computación. Se da la utilización de material como hierro negro, tubos y platinas metálicas, andamios y maquinaria manual como taladros, esmeriladoras, etc.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se da la necesidad de recubrir superficies metálicas u otros materiales con una impregnación química líquida o en polvo con el propósito de dar un acabado y proteger los materiales ante los daños como oxidación y corrosión.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diaria u ocasionalmente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Análisis para el puesto de Operario de Demolición.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Operario de demolición.	
Área al que pertenece: Operativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Operario de demolición.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar, conocer y evaluar el lugar donde se llevará a cabo la demolición de estructuras. • Verificar el buen estado del equipo de demolición. • Preparar el equipo donde se efectuarán las labores de demolición. • Usar equipo de protección necesario para desempeñar las actividades de demolición. • Demoler edificios y obras, tomando en consideración medidas de seguridad. • Retirar escombros y otros desechos de los sitios en donde se realizaron las labores de demolición. • Realizar labores de demolición manual, usando herramientas o maquinas portátiles como martillo percutor, maza y palancas).
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En exteriores, en los proyectos de construcción donde la empresa EQUIRENTA S.A. ofrece sus servicios.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	No es necesario el uso de herramientas de computación. Se da la utilización de maquinaria como bobcats.

¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se presenta la necesidad de llevar a cabo un conjunto de operaciones organizadas para demoler construcciones (edificaciones o estructuras) de forma parcial o total, con empleo de equipo mecánico.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diariamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Análisis para el puesto de Operario de Equipos.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Operario de equipos.	
Área al que pertenece: Operativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Operario de equipos.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el equipo antes de iniciar operaciones. • Operar maquinaria adecuada, disponiendo de las medidas de seguridad previstas y establecidas para el trabajo asignado. • Realizar actividades con el apoyo de otros operadores, mediante señales predeterminadas y de acuerdo con especificaciones establecidas por el cliente. • Verificar que el equipo de operación asignado se encuentre apagado y en buen estado, al final de las labores. • Elaborar y entregar al jefe de producción los reportes de operaciones con la maquinaria que le haya sido asignada.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En exteriores, en el patio trasero de la empresa y en los proyectos de construcción donde la empresa EQUIRENTA S.A. ofrece sus servicios.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	No es necesario el uso de herramientas de computación. Se da la utilización de maquinaria como montacargas.

¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se debe conducir, maniobrar y controlar maquinaria utilizada en los servicios de carga y descarga de material de construcción y otras estructuras, en la empresa y proyectos de otras organizaciones en donde se opera.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diariamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Análisis para el puesto de Operario de Limpieza de Equipos.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Operario de limpieza de equipos.	
Área al que pertenece: Operativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Operario de limpieza de equipos.
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el equipo como marcos, puntuales, crucetas y paneles; en el sector de patio de la empresa, para su respectiva limpieza. • Revisar el equipo como marcos, puntuales, crucetas y paneles, para detectar defectos, fallas u otros daños. • Reportar al jefe inmediato oportunamente las fallas que observe en el equipo asignado para limpieza. • Limpiar el equipo como marcos, crucetas, puntuales y paneles, mediante el uso de solventes para limpiar como paños, pistolas de aire, mangueras u otro equipo. • Cumplir con las normas de higiene y seguridad mientras ejecuta la limpieza de equipo. • Ordenar los equipos limpios en el sector de patio de la empresa. • Mantener el orden y limpieza del lugar de trabajo. • Realizar cualquier otra actividad que le sea asignada por su jefe inmediato.

¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	En exteriores, en el patio trasero y taller de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	No es necesario el uso de herramientas de computación. Se da la utilización de equipo y maquinaria como mini excavadoras, hidro lavadoras, batidoras de concreto, etc.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se debe de realizar la limpieza de los equipos utilizados en la prestación de servicios y ejecución de labores en la empresa, para lo cual debe lavar, restregar, secar, movilizar y acomodar la maquinaria en el área de producción.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Diariamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Análisis para el puesto de Misceláneo.

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto: Misceláneo.	
Área al que pertenece: Operativa.	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	Misceláneo
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	Limpiar, ordenar y mantener el aseo de todas las áreas de la empresa.
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	Dentro de las oficinas y en el patio trasero de las instalaciones de la empresa EQUIRENTA S.A., en Vargas Araya, San Pedro, San José.
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	No es necesario el uso de herramientas de computación. Se da la utilización de herramientas de limpieza para mantener limpias y ordenadas las distintas áreas de la empresa.
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	Porque se debe lograr mantener ordenado y aseado el lugar de trabajo de las distintas áreas de la empresa EQUIRENTA S.A.
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	Se realiza diariamente, al limpiar y ordenar las distintas áreas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Aspectos relevantes que surgen del análisis previo con respecto al Manual Descriptivo de Clases de Puestos

Ahora bien, a partir del análisis efectuado previamente, utilizando la técnica de análisis de Quintiliano, se pudieron detectar algunos aspectos de interés que se van a explicar seguidamente.

1. Se pudo observar que en términos generales los objetivos de los puestos se describen correctamente
2. Ningún puesto tiene identificadas las competencias que se requieren para desempeñar eficientemente los puestos de trabajo, debido a que no se trabaja en la empresa con competencias.
3. A continuación, se va a detallar una serie de situaciones encontradas específicamente en algunos puestos relacionadas que en su mayoría fueron subsanadas en el presente documento y otras se dejan manifiestas para ser consideradas en el futuro:
 - a) Los puestos como el Gerente General, Encargado de Recursos Humanos y el Recepcionista tienen a su cargo una amplia variedad de funciones.
 - b) Se recomienda, depurar las funciones del Gerente General con respecto al propósito del puesto, así como delimitar las tareas del mismo dentro de la organización. El ocupante del puesto realiza algunas funciones correspondientes al Jefe de Recursos Humanos tales como el asignar permisos y descansos a los colaboradores, y supervisar actividades de capacitación al personal y cuando se requiera participar en la capacitación técnica específica.
 - c) Actualmente el puesto de Gerente administrativo tiene un traslape de funciones con el puesto de Encargado de Proveeduría, esta es controlar los suministros de oficina, su almacenamiento, distribución y uso.
 - d) El Gerente de Operaciones tiene dentro de sus funciones que debe fomentar el establecimiento de programas de trabajo para todos los

gerentes de la empresa. Sin embargo, esta es una actividad que compete al Gerente General.

- e) El ocupante del puesto de Asistente de Gerencia debe atender funciones muy variadas y algunas de ellas le competen al Jefe de Recursos Humanos (orientar a los colaboradores de la empresa en general sobre las gestiones que deben realizar y proponer planes de acción en pro del mejoramiento del clima organizacional) y del Jefe de Ventas (apoyar a la gerencia en la gestión de publicidad de la empresa).
- f) El Asistente de Gerencia auxilia en sus funciones al Gerente Administrativo y no al Gerente General, por lo que se recomienda, cambiar el nombre del puesto por Asistente de Gerencia Administrativa.
- g) El ocupante del puesto de recepcionista, combina funciones que competen al jefe de transporte (llevar control, actualización y cambio de los libros de control de asistencia a choferes) y el Encargado de alquiler (ingresar en el menú del sistema de información denominado “Alquileres” las devoluciones de equipos, realizadas por clientes, para control interno y hacer contratos de alquiler, según autorización del Encargado de crédito y cobro, para el despacho de equipo). Se recomienda ajustar las funciones que actualmente realiza según el propósito del puesto, de este modo se van a delimitar los alcances del mismo dentro de la empresa, separando las funciones del Jefe de transporte y del Encargado de alquiler, del recepcionista, y de esta manera, definir adecuadamente las actividades correspondientes a cada puesto.
- h) Una de las actividades asignadas al Jefe de Recursos Humanos, no compete a su puesto, tal como es el caso de suministrar a los colaboradores, el equipo o herramientas de trabajo (guantes, zapatos de seguridad, etc.). Por lo que se recomienda, eliminar esta función que no corresponde a su puesto y transferirla al Encargado de Proveeduría ya que esta persona es quien posee a su cargo la bodega.

- i) Se recomienda cambiar el nombre del puesto de Jefe de Recursos Humanos por Encargado de Recursos Humanos ya que en el mismo no se ejerce supervisión sobre otros puestos tal y como ocurre en las demás jefaturas.
- j) El puesto de Encargado de Contabilidad tiene asignadas funciones que competen al cargo de jefe de recursos humanos, como es el caso elaborar informes como constancias salariales, cartas Fondo de Capitalización Laboral (FCL), ingreso de personal y amonestaciones a trabajadores. Se recomienda establecer funciones acordes con el puesto, es decir, no asignar funciones que competen al jefe de recursos humanos y transferirlas al puesto respectivo.
- k) El puesto de Encargado de Proveeduría tiene funciones similares al cargo del jefe de transportes como es el caso de controlar y supervisar la flotilla vehicular, así como velar por su mantenimiento. Se recomienda establecer funciones acordes con el puesto, es decir, no asignar funciones que competen al jefe de transportes y transferirlas a su respectivo encargado.
- l) El nombre del puesto de Encargado de Alquiler se puede ampliar a Encargado de alquiler de equipo y maquinaria, ya que este tiene relación con las funciones que en este se realizan.
- m) El nombre del puesto de Encargado de Servicios no es claro con respecto a qué tipo de servicios se ofrecen. Se recomienda cambiar el nombre del puesto por Encargado de Servicios de Demolición, ya que según la naturaleza de la empresa esta forma parte del servicio ofrecido.
- n) El encargado de Servicios realiza una función del Encargado de Crédito y Cobro, en este caso, facturar a clientes cuando proceden a cancelar las cuentas pendientes, según los datos suministrados por el sistema de Cuentas por Cobrar y otras relacionadas al Encargado de Alquiler, tales como realizar cotizaciones de venta y alquiler de maquinaria y equipo. Se recomienda transferir estas funciones a sus respectivos encargados,

en este caso, al Encargado de Crédito y cobro, y el Encargado de Alquiler, respectivamente.

- o) El puesto de Jefe de Producción tiene funciones asignadas que le competen al Encargado de producción, como es el caso de supervisar el orden y limpieza del área operativa. Se recomienda establecer funciones acordes con el puesto, es decir, no asignar funciones que competen al encargado de producción.
- p) El puesto de Encargado de Producción tiene funciones asignadas que les competen a los operarios de limpieza, como es el caso de ayudar en la limpieza y reparación de material o equipo. Se recomienda establecer funciones acordes con el puesto, es decir, no asignar funciones que competen a operarios de limpieza.
- q) Para los puestos de Operario de Demolición y Operario de Limpieza de Equipos, en ambos casos, no se detalla el tipo de equipo o maquinaria utilizada para llevar a cabo ya sea la demolición o limpieza, respectivamente. Por lo que se recomienda especificar el equipo utilizado para desempeñar estos puestos.
- r) Para el caso del puesto de Misceláneo, el mismo, carece de todo tipo de detalles en las funciones, sobre qué hace y cómo las hace.

Por otra parte, una vez analizada la situación específica relacionada con cada puesto bajo estudio, se procede a resaltar una característica importante que se observó en EQUIRENTA S.A. y es que la empresa se ha interesado más por contar con trabajadores con experiencia en las labores que realizan, que en asegurarse que los mismos tengan un grado académico para desempeñar los puestos. En la siguiente tabla, se muestra en detalle, la comparación de los grados académicos que poseen los puestos actuales con respecto a los que han sido propuestos:

Tabla 38. Grados académicos actuales vs propuestos.

EMPRESA	ANTIGÜEDAD DEL OCUPANTE (Años)	GRADO ACADÉMICO ACTUAL DEL OCUPANTE	GRADO ACADÉMICO PROPUESTO DEL OCUPANTE
 EQUIRENTA			
NOMBRE DEL PUESTO			
Asistente de Gerencia Administrativa	4	Diplomado	Técnico en Administración
Encargado de Contabilidad	3	Técnico medio	Técnico en Contabilidad
Encargado de Crédito y Cobro	4	Técnico medio	Técnico en contabilidad o en Administración
Encargado de Proveeduría	7	Secundaria Completa	Técnico en Administración
Gerente Administrativo	11	Bachillerato Universitario	Licenciatura en Administración de Empresas
Gerente General	18	Bachillerato Universitario	Licenciatura en Administración de Empresas
Gerente de Operaciones	9	Bachillerato Universitario	Licenciatura en Ingeniería Industrial
Jefe de Finanzas	18	Bachillerato Universitario	Bachillerato en Administración de Empresas
Jefe de Recursos Humanos	6	Técnico	Técnico en Administración
Jefe de Ventas	18	Bachillerato Universitario	Bachillerato en Administración de Empresas
Recepcionista	2	Secundaria Completa	Secundaria Completa
Encargado de Alquiler de Maquinaria y Equipo	6	Secundaria Completa	Técnico en Administración
Encargado de Producción	4	Secundaria completa	Técnico en Administración
Encargado de Servicios de Demolición	5	Secundaria Completa	Técnico en Administración
Jefe de Producción	9	Secundaria Completa	Técnico en Administración
Jefe de Transporte	9	Bachillerato Universitario	Bachillerato en Administración de Empresas
Misceláneo	2	Primaria Completa	Primaria Completa

Operario de Corte y soldadura	3	Primaria Completa	Primaria Completa
Operario de Demolición	3	Primaria Completa	Primaria Completa
Operario de Equipo	4	Primaria Completa	Primaria Completa
Operario de Limpieza de Equipo	2	Primaria Completa	Primaria Completa
Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico	3	Primaria Completa	Primaria Completa
Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico	2	Primaria Completa	Primaria Completa
Operario de Pintura	2	Primaria Completa	Primaria Completa

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, considerando la información de la tabla 38, se puede interpretar que el 45,83% de los puestos de la empresa EQUIRENTA S.A, no cumplen con los requisitos que deberían tener para ocuparlo, debido a que consideran como criterio para recompensar la antigüedad en sus colaboradores.

Análisis de la situación actual con respecto a la Valoración de Puestos

Dado que la empresa no ha tenido una política salarial técnicamente establecida y por consiguiente desconoce el valor relativo a los puestos dentro de la empresa, y no hay claridad en cuanto a si existe una equidad interna entre los salarios, EQUIRENTA S.A decidió que además de realizar el Manual Descriptivo de Puestos, se procediera a realizar en complemento un Modelo de Valoración de Puestos que permitiera explicar por qué en muchos de los puestos no contaban con un salario acorde a las labores o tareas que desempeñaban. A partir de esta necesidad, el Comité procedió a analizar los factores que se iban a evaluar en los puestos y estos fueron los seleccionados: requisitos ocupacionales, responsabilidades, relaciones interpersonales, supervisiones, condiciones de trabajo y competencias organizacionales. Además, dicho Comité, consideró incorporar las competencias, como uno de los factores a evaluar, debido a que las mismas debían estar presentes en todos los ocupantes de los puestos de la organización.

Ahora bien, con respecto a la valuación de puestos realizada, se destaca que después de aplicar todos los pasos que conlleva el método de valoración por puntos se obtuvieron los puntos asignados a cada puesto y el correspondiente salario propuesto. Una vez obtenidos los salarios propuestos estos fueron comparados con los salarios actuales, y a partir de esta comparación, se obtuvo que el 75% de los salarios propuestos resultan ser más altos que los que actualmente paga la empresa. Algunos factores que pueden explicar este hecho radican en que los salarios propuestos toman en consideración el grado académico que debería tener el ocupante del puesto para desempeñarlo exitosamente, y en particular como ya se ha mencionado, una mayoría de los puestos actualmente son ocupados por colaboradores que no poseen la formación académica que el puesto solicita y su permanencia en el puesto se justifica por la experiencia que ha adquirido durante los años que ha permanecido en la empresa.

Casos de excepción son los puestos del Gerente General, el Jefe de Finanzas y el Jefe de Ventas quienes poseen salarios altos, en comparación con los propuestos; sin embargo, los ocupantes de estos puestos han

permanecido en la empresa desde su creación, valorándose así la experiencia y la confianza. Tal y como se muestra en la siguiente tabla 39²:

² Los salarios actuales mostrados en la Tabla 39 son representativos con respecto a los reales.

Tabla 39. Comparación de salarios actuales vs propuestos.

EMPRESA		PUNTOS (X)	SALARIO ACTUAL MENSUAL	SALARIO PROPUESTO MENSUAL
				
N°	NOMBRE DEL PUESTO			
1	Asistente de Gerencia Administrativa	396	¢48,000,000.00	¢51,362,314.26
2	Encargado de Contabilidad	406	¢41,800,000.00	¢52,655,404.01
3	Encargado de Crédito y Cobro	436	¢44,000,000.00	¢56,534,673.25
4	Encargado de Proveeduría	492	¢57,400,000.00	¢63,743,648.59
5	Gerente Administrativo	758	¢115,000,000.00	¢98,075,181.37
6	Gerente General	860	¢150,000,000.00	¢111,264,696.79
7	Gerente de Operaciones	778	¢115,000,000.00	¢100,661,360.87
8	Jefe de Finanzas	550	¢66,000,000.00	¢71,178,914.64
9	Encargado de Recursos Humanos	463	¢59,100,000.00	¢59,929,033.84
10	Jefe de Ventas	578	¢69,000,000.00	¢74,864,220.41
11	Recepcionista	305	¢31,500,000.00	¢39,595,197.56
12	Encargado de Alquiler de Maquinaria y Equipo	531	¢57,400,000.00	¢68,786,698.60
13	Encargado de Producción	441	¢58,800,000.00	¢57,181,218.12
14	Encargado de Servicios de Demolición	466	¢54,200,000.00	¢60,381,615.25
15	Jefe de Producción	599	¢69,500,000.00	¢77,547,381.64
16	Jefe de Transporte	588	¢59,500,000.00	¢76,157,310.16
17	Misceláneo	199	¢29,300,000.00	¢25,856,119.00
18	Operario de Corte y soldadura	286	¢39,000,000.00	¢37,138,327.04
19	Operario de Demolición	357	¢40,700,000.00	¢46,222,282.52
20	Operario de Equipo	377	¢43,000,000.00	¢48,808,462.01
21	Operario de Limpieza de Equipo	254	¢25,000,000.00	¢32,935,785.32
22	Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico	303	¢29,300,000.00	¢39,239,597.88
23	Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico	254	¢25,000,000.00	¢32,935,785.37
24	Operario de Pintura	254	¢23,500,000.00	¢32,935,785.37

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario resaltar que, si la empresa acoge la propuesta resultante de la valoración de puestos, esta tendrá un impacto incrementando el presupuesto de salarios. Si se observa los cálculos que se presentan en la Figura 5; el costo mensual e inclusive anual, por el ajuste de salarios sería el siguiente:

Figura 5. Cálculo de presupuesto para pago de salarios propuestos.

Fórmula:

$$\sum \text{Salario corregido} - \sum \text{Salario actual} = \text{Presupuesto Mensual}$$

En donde:

"1.5" es el promedio de pago de cargas patronales.

Cálculo:

$$€1,415,991,013.93 - €1,351,000,000.00 = \text{Presupuesto Mensual}$$
$$€64,991,013.93 * (1.5) = \text{Presupuesto Mensual}$$
$$€97,486,520.9 = \text{Presupuesto Mensual}$$
$$€97,486,520.9 * 12 = \text{Presupuesto Anual}$$
$$€1,169,838,251.00 = \text{Presupuesto Anual}$$

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, hay que recordar que la mayoría de los colaboradores no poseen la formación académica acorde con las exigencias del puesto; por tal motivo, el ajuste en los salarios no puede realizarse hasta que estos colaboradores logren alcanzar la formación requerida.

A continuación, se presenta la tabla 40 cuyo propósito es mostrar en orden descendente, es decir que puestos obtuvieron mayor puntaje y por ende mayores salarios y cuales obtuvieron un menor puntaje y por supuesto, un menor salario, así también se muestra la relación existente entre los salarios actuales, los propuestos y los puntos obtenidos en cada puesto.

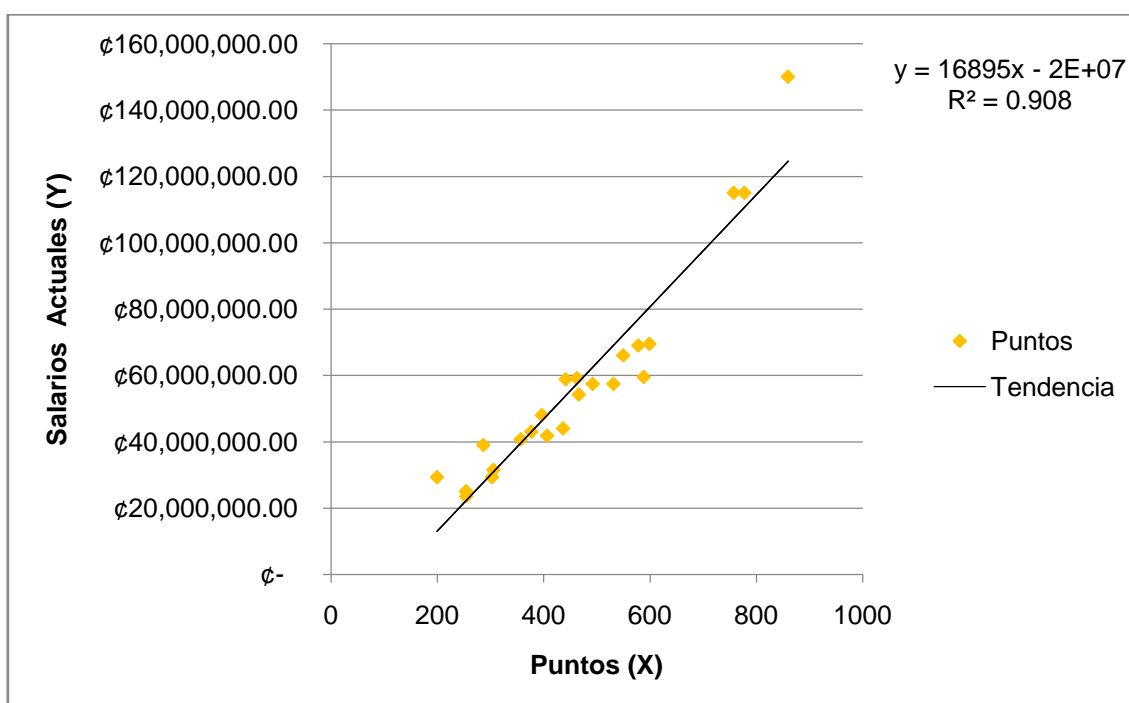
Tabla 40. Relación entre puntos obtenidos y salarios en la empresa
EQUIRENTA S.A.

EMPRESA		TOTAL PUNTOS	SALARIO ACTUAL MENSUAL	SALARIO PROPUESTO MENSUAL
				
N°	NOMBRE DEL PUESTO			
1	Gerente General	860	¢150,000,000.00	¢111,264,696.79
2	Gerente de Operaciones	778	¢115,000,000.00	¢100,661,360.87
3	Gerente Administrativo	758	¢115,000,000.00	¢98,075,181.37
4	Jefe de Producción	599	¢69,500,000.00	¢77,547,381.64
5	Jefe de Transporte	588	¢59,500,000.00	¢76,157,310.16
6	Jefe de Ventas	578	¢ 69,000,000.00	¢74,864,220.41
7	Jefe de Finanzas	550	¢66,000,000.00	¢71,178,914.64
8	Encargado de Alquiler de Maquinaria y Equipo	531	¢57,400,000.00	¢68,786,698.60
9	Encargado de Proveeduría	492	¢57,400,000.00	¢63,743,648.59
10	Encargado de Servicios de Demolición	466	¢57,400,000.00	¢60,381,615.25
11	Encargado de Recursos Humanos	463	¢59,100,000.00	¢59,929,033.84
12	Encargado de Producción	441	¢58,800,000.00	¢57,181,218.12
13	Encargado de Crédito y Cobro	436	¢44,000,000.00	¢56,534,673.25
14	Encargado de Contabilidad	406	¢41,800,000.00	¢52,655,404.01
15	Asistente de Gerencia Administrativa	396	¢48,000,000.00	¢51,362,314.26
16	Operario de Equipo	377	¢43,000,000.00	¢48,808,462.01
17	Operario de Demolición	357	¢40,700,000.00	¢46,222,282.52
18	Recepcionista	305	¢31,500,000.00	¢39,595,197.56
19	Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico	303	¢29,300,000.00	¢39,239,597.88
20	Operario de Corte y soldadura	286	¢29,300,000.00	¢37,138,327.04
21	Operario de Limpieza de Equipo	254	¢25,000,000.00	¢32,935,785.37
22	Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico	254	¢25,000,000.00	¢32,935,785.37
23	Operario de Pintura	254	¢23,500,000.00	¢32,935,785.37
24	Misceláneo	199	¢29,300,000.00	¢25,856,119.00

Fuente: Elaboración propia.

En complemento, a través del coeficiente de determinación ($R^2 = 0.908$) visualizado en el gráfico 1, realizado mediante cálculos en Excel, se constata que actualmente, hay una relación fuerte entre las variables y además es positiva porque a medida que una variable aumenta, aumenta la otra también. Algunos de los salarios recibidos como es el caso del Gerente General y el Jefe de Producción, se alejan hacia arriba de la línea de tendencia. Tal y como se muestra a continuación:

Gráfico 1. Línea de tendencia de los salarios actuales con respecto a los puntos.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la situación actual con respecto al Plan de Incentivos

En el presente año, la empresa contrató los servicios de un ingeniero industrial con el propósito de realizar un estudio de indicadores para efectos de estandarizar los procesos en algunas de las actividades realizadas en el área operativa, de manera que sirvieran de base para elaborar un plan de incentivos porque están interesados en aumentar la producción y en pagar salarios más altos a aquellos que trabajen más.

En atención a lo anteriormente expresado, se evidencia que la aplicación de planes incentivos dentro de la empresa resulta de interés por parte de sus directivos, ya que son un medio para motivar y satisfacer las necesidades de los trabajadores, aunque no hay claridad cómo establecerlos y cuáles son aquellos que motivaran las acciones deseadas. Los directivos de la organización, así como los siete colaboradores del área operativa, han manifestado el deseo de que se recompense el trabajo realizado mediante un único incentivo, el salario.

Para plantear el plan de incentivos que se circunscribe en el presente estudio, en primera instancia, se consideró la existencia de un documento como antecedente, el Proyecto de estudio de tiempos en el área de limpieza, en donde se toma en cuenta la información concerniente a estándares y cantidades mínimas de producción, para su análisis y posterior establecimiento del plan.

A su vez, considerando la opinión de los directivos y sus colaboradores con respecto a la elección del tipo de incentivo que mejor se ajustaba a sus requerimientos, contemplaron el plan de bonos por producción, como único medio de recompensa. Por lo que, para el diseño del plan de incentivos para los siete colaboradores del área de limpieza, el mismo se basa en la planificación por horas y días sobre el adecuado mantenimiento de equipos como crucetas, puntales, marcos, etc. Es decir, si estos operarios logran cumplir con toda la producción planificada para la semana, entonces acumulan una bonificación extra del salario normal, por unidad de equipo limpio. Tal y como se muestra en la siguiente Tabla 41:

Tabla 41. Bonificaciones recibidas por producción.

Bonificaciones recibidas por producción				
Equipo	Por hora	Por día	Meta semanal	Bono Extra recibido por Equipo limpio
Panel	16	150	Salario Normal	¢1250 por panel limpio extra
Marcos	19	180	Salario Normal	¢1150 por marco limpio extra
Crucetas	20	190	Salario Normal	¢1190 por cruceta extra limpia
Puntales	21	200	Salario Normal	¢1180 por puntal extra limpio

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se describe todo aquello que se considera relevante recalcar y recomendar con respecto a los resultados encontrados. Los datos se basan en su totalidad en la información recabada en la empresa, el enfoque bibliográfico, así como los objetivos de estudio.

4.1 CONCLUSIONES GENERALES

A nivel general del estudio, se obtuvieron algunas conclusiones que se comentan a continuación:

1. En la empresa EQUIRENTA el Departamento de Recursos Humanos no está formalmente establecido.
2. El proyecto fue desarrollado con el apoyo de un Comité que colaboró en la elaboración del Manual Descriptivo de Clases de Puestos y realización de la Valoración de Puestos.
3. La empresa carece de manuales como el desarrollado en este estudio, es decir, no cuenta con una base documentada de los puestos, por lo que fue necesario la recopilación de toda la información requerida para la elaboración del Manual Descriptivo de Clases propuesto.

A su vez, a continuación, se presentan las conclusiones generales obtenidos luego del estudio realizado, concernientes tanto al manual descriptivo de clases de puestos, la valoración de puestos y el plan de incentivos de la empresa EQUIRENTA S.A.

4.1.1 Manual Descriptivo de Clases de Puestos

Con respecto a los de puestos analizados se obtuvieron las siguientes conclusiones generales:

1. A partir del análisis de puestos utilizando el Hexámetro de Quintiliano se encontraron una serie de situaciones particulares relacionadas con los puestos estudiados, las cuales fueron ampliamente analizadas y explicadas en el capítulo IV de Situación actual. Además, estas particularidades encontradas fueron incorporadas como mejoras en la propuesta del manual descriptivo de clases de puestos realizado en el Tomo II.
2. Se identificaron y describieron todos los puestos que conforman la estructura ocupacional vigente en la empresa al momento de realizar el estudio, dado que la empresa no contaba con un Manual de Clases de Puestos formalmente establecido.

3. El Manual Descriptivo de Clases de Puestos propuesto comprende tanto el Área Administrativa como Operativa de la empresa.
4. Se identificaron y clasificaron las competencias asociadas a cada puesto con el respectivo grado requerido.
5. Se identificaron las competencias organizacionales que fueron incorporadas en el Modelo de Valoración de Puestos
6. La mayor parte del personal administrativo y operativo que actualmente labora para EQUIRENTA S.A, desconoce a cerca de las competencias necesarias para desempeñar su puesto.
7. Los años de experiencia de los colaboradores de la empresa, oscila entre los 2 y 18 años de antigüedad.
8. El 45, 83% de los puestos de trabajo, no cumple con el requisito de grado académico para ocupar el cargo.

4.1.2 Valoración de Puestos

Con respecto al Modelo de Valuación de Puestos presentado, se obtuvieron las siguientes conclusiones generales:

1. La empresa no tiene una política salarial técnicamente establecida por lo que no tiene claridad del valor relativo que cada puesto aporta a la empresa. El valor de los componentes y los aumentos salariales han respondido tanto a la experiencia como al costo de la vida.
2. Los factores que fueron considerados para efectos de valoración de los puestos son: requisitos ocupacionales, responsabilidades, supervisión, condiciones de trabajo y competencias organizacionales.
3. Los salarios propuestos para los diferentes cargos resultan en su mayoría más altos de los que actualmente paga la empresa EQUIRENTA S.A. Una explicación plausible es que un 45, 83% de los colaboradores no cumplen con los requisitos que el puesto requiere y el salario propuesto si considera la formación académica que el puesto realmente requiere.
4. Se determinó que los colaboradores tienen muchos años de laborar en la empresa, esto se muestra en la tabla 12 de este estudio. Lo cual significa que la antigüedad en el puesto es una fortaleza que tiene y

valora la empresa. Esto ha incidido que en algunos puestos los salarios sean más elevados debido al incumplimiento de requisitos como el grado académico y se les paga según su antigüedad y lealtad hacia la compañía.

5. Con respecto al presupuesto, se determinó que la puesta en marcha de este modelo de valoración de puestos tiene un costo mensual de $\text{¢}97,486,520.9$, y al término de un año, el monto asciende a $\text{¢}1,169,838,251.00$. Sin embargo, esta modificación salarial solamente puede ponerse en práctica hasta el momento en que los ocupantes del puesto logren alcanzar la formación académica que el puesto requiere, o bien, en aquellas nuevas contrataciones que se hagan donde los candidatos cumplen con los requisitos del puesto según lo establecido en el Manual de Clases de puestos que se ha propuesto.

6. Se pudo establecer que los salarios propuestos para EQUIRENTA S.A tienen una relación directa con los puntos obtenidos.

7. Se realizó la clasificación de salarios contemplando 5 categorías para la totalidad de puestos.

4.1.3 Plan de Incentivos

Con respecto al Plan de Incentivos elaborado, se obtuvieron las siguientes conclusiones generales:

1. Existencia de un antecedente (Proyecto de estudio de tiempos en el área de limpieza) que sirvió de análisis para proponer el plan de incentivos por bonos por producción.
2. Los estándares de tiempo y las cantidades de producción mínimas requeridas, establecidas en los datos históricos brindados por la empresa, sirvieron como base para diseñar el plan de incentivos por bonos por producción.
3. El plan de incentivos creado es dirigido únicamente al personal de operaciones de limpieza de equipo de la empresa.
4. El plan de incentivos por bonos por producción busca aumentar la productividad al incrementar los salarios de los colaboradores para que los beneficios de satisfacción y motivación del personal, así como la rentabilidad y competitividad empresarial sean mayores.

5. Con respecto al presupuesto destinado para poner en ejecución el plan de bonos por producción, se determinó que su establecimiento implicaría un costo semanal de ¢1, 001, 700.00 y al término mensual, un costo de ¢6, 506,041.50.

4.2 RECOMENDACIONES GENERALES

En este apartado, se presentan las recomendaciones generales derivadas del estudio realizado, relativas tanto al manual descriptivo de clases de costos, la valoración de puestos, así como, al plan de Incentivos de la Empresa EQUIRENTA S.A:

4.2.1 Manual Descriptivo de Clases de Puestos

Las recomendaciones propuestas respecto a los puestos vigentes que conforman la estructura organizacional de la Empresa se detallan a continuación:

1. Implementar el Manual Descriptivo de Clases de Puestos propuesto en el Tomo II, con el propósito de aprovechar esta herramienta que permite una definición clara de las funciones, responsabilidades, requisitos y competencias de cada una de las clases de puestos propias de EQUIRENTA S.A.
2. Hacer uso del Manual Descriptivo de Clases de Puestos para optimizar los diferentes procesos de gestión de talento humano, tales como: reclutamiento, selección, capacitación, inducción, valoración y compensación, entre otros. Para ello, resulta conveniente que tanto los superiores como demás colaboradores de la Empresa conozcan los perfiles de puestos establecidos en dicho Manual.
3. Dar a conocer, tanto a los colaboradores (as) como a los superiores, por medio de un proceso de capacitación, las descripciones de los puestos que se han propuestos. La finalidad es que los colaboradores estén al tanto de la naturaleza de su puesto así como de las funciones que les corresponde desempeñar; y a los directivos para que aprovechen las capacidades y competencias de sus colaboradores a su cargo, para el beneficio de la empresa.

4. Asignar a una persona interna o externa de la organización, especialista en el área de gestión de talento humano, la realización de una revisión y actualización periódica del Manual Descriptivo de Clases de Puestos, ya que la Empresa presenta constantes cambios en su forma de operar.

4.2.2 Valoración de Puestos

Las recomendaciones propuestas con respecto al Modelo de Valuación de Puestos para la Empresa se detallan a continuación:

1. Implementar el Modelo de Valoración de Puestos propuesto, como una valiosa herramienta en la toma de decisiones, siempre y cuando los colaboradores cumplan a cabalidad con todos los requisitos de los puestos.
2. Se recomienda a los directivos de la empresa, tomar una decisión con respecto a la realización de ajuste de salarios, considerando el Modelo de Valoración de Puestos propuesto; siempre teniendo presente que el modelo promueve una mayor eficiencia en la administración salarial, a través del equilibrio interno de estos.
3. Otorgar a una persona interna o externa de la organización, especialista en el área de gestión de talento humano, la responsabilidad de realizar actualizaciones al modelo de valoración propuesto en su primera versión, como, por ejemplo, efectuar nuevas ponderaciones a los factores estipulados en el Manual de Descriptivo de Clases de Puestos, que se ajuste mejor a las características de los puestos de la empresa y optar por el escenario más conveniente para la misma y sus colaboradores.
4. Considerar para futuras valoraciones de puestos, la realización de estudios sobre la equidad externa de los puestos con la información proveniente del mercado para que el modelo se ajuste aún más a las necesidades de la empresa.
5. En futuras contrataciones se recomienda contratar a los colaboradores que se ajusten a los requisitos del puesto y pagarles en función de esos requisitos.

4.2.3 Plan de Incentivos

Las recomendaciones propuestas con respecto al plan de incentivos para los operarios de limpieza de equipo de la Empresa se detallan a continuación:

1. Mantener una constante actualización de los estándares de tiempo cuando se presenten cambios en el proceso productivo como es el caso de variaciones en la tecnología o métodos de trabajo, con el propósito de que los mismos no queden obsoletos y puedan contribuir al establecimiento de nuevas metas de producción.
2. Dar seguimiento al desempeño diario o semanal de los colaboradores que permita identificar las causas de altos o bajos rendimientos y de esta manera, no correr el riesgo de perder personal clave para la empresa, o bien, por el contrario, tener dentro de la misma, empleados deficientes.
3. Evaluar semestralmente los resultados emanados de la puesta en marcha del plan con el fin de retroalimentarlo y hacer los cambios pertinentes.
4. Analizar nuevas propuestas con el fin de extender este plan de incentivos a otras áreas de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albarrán, F. J. M., & Márquez, G. B. (2014). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid, ES: RAMA Editorial.
- Albizu Gallastegi, E y Landeta Rodríguez, J. (2013). *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica* (2a. ed.). Madrid, ES: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Alemán Zúñiga, D. A. y Palacios, R. J. (2016). *Gestión de recursos humanos: Subsistema de Diseño, Análisis, Descripción de Puestos y Evaluación del Desempeño*. Recuperado el 31 de Julio de 2017 de <http://repositorio.unan.edu.ni/3627/1/17138.pdf>
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo 1* (2a. ed.). Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Alles, M. A. (2014). *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2012). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias* (2a. ed.). Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com>
- Arias Montoya, Leonel; Portilla, Liliana Margarita; Castaño Benjumea, Juan Carlos; (2008). *Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores*. Scientia et technica, septiembre-sin mes, 265-268.
- Alvarado González, A. (2017). *Proyecto: Estudio de tiempos en el área de limpieza*.

- Blas, A. F. D. A. (2014). *Competencias profesionales en la formación profesional*. Madrid, ES: Difusora Larousse - Alianza Editorial.
- Calvo Sanz, P. (2014). *Gestión por competencias como factor de mejora de calidad asistencial*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Corral Genicio, J. (2013). *Dirección de personas: escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores*. La Rioja, ESPAÑA: Universidad Internacional de La Rioja, S. A. (UNIR).
- Coulter Decenzo, R. (2013). *Fundamentos de Administración* (Octava ed.). Estado de México: Pearson.
- Dolan, S, Valle Cabrera, S y Schuler, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3a. ed.). Madrid, ES: McGraw-Hill España. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Equirenta.com. (2017). *Equirenta: Alquiler y venta de equipos para la construcción*. Recuperado de: <http://www.equirenta.com/>
- Espino, A. (2013). *Brechas salariales en Uruguay: género, segregación y desajustes por calificación*. *Problemas del desarrollo*, 44(174), 89-117.
- Figueroa, H., y Ramírez, C. (2004). *Administración de servicios de información*. México: Dgapa.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas* (Cuarta ed.). Mc Graw Hill.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=fVEMDWscN48C&pg=PA51&dq=valoraci%C3%B3n+de+puestos+de+trabajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiD>

zNu1hLTVAhWKNT4KHQ7xC7IQ6AEITTAI#v=onepage&q=valoraci%C3%B3n%20de%20puestos%20de%20trabajo&f=false

Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: https://books.google.co.cr/books?id=brTx5XTNeusC&printsec=frontcover&dq=an%C3%A1lisis+y+descripci%C3%B3n+de+puestos+de+trabajo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20y%20descripci%C3%B3n%20de%20puestos%20de%20trabajo&f=false

Gasalla, D. J. M. (2015). *La dirección de personas*. Barcelona, ESPAÑA: Editorial UOC.

Gómez, N. (2014). *¿ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto?* Revista UNIMAR, 26(2). Recuperado de <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/unimar/article/view/86>

Gómez & Calvo (2017). *Seminario Reforma Procesal Laboral*. Programa de Actualización. Escuela Administración de Empresas. Tecnológico de Costa Rica.

González Ariza, A. L. (2013). *Métodos de compensación basados en competencias* (2a. ed.). Bogotá, CO: Universidad del Norte.

Guadalupe, D., & Alemán, A. (2014). *Administración de las compensaciones*.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta Edición) México D.F.: McGraw-Hill.

Herrera, H. (2007). *Manuales administrativos*. Recuperado el 04 de agosto de 2017, de [www.gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm](http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm)

Jáuregui, M. (2015). *Diseño de puestos en una organización: Especialización*. Recuperado de: <https://aprendiendoadministracion.com/disenio-de-puestos-en-una-organizacion-especializacion/#ampliacion-del-puesto>

- Jiménez, A. (2013). *Competencias*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.
- López Somarriba, M. T., & Otero Gutiérrez, M. (2017). *Gestión de Recursos Humanos: Subsistema de Compensaciones* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua).
- Madrigal Pacheco, J. (2014). *Manual de procedimientos y Manual descriptivo de puestos para la empresa Industrias de Maíz S.A.* Recuperado el 31 de Julio de 2017 de http://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6641/manual_procedimientos_manual_descriptivo_puestos_empresa_industrias_maizsa_tomo1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mejía-Giraldo, Armando, Bravo-Castillo, Mario, & Montoya-Serrano, Arturo. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Ingeniería Industrial, 34(1), 2-11. Recuperado en 18 de agosto de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=pt.
- Meyers, F. (2004). *Estudio de tiempos y movimientos para la manufactura ágil*, 2da. Edición. México: Pearson Education.
- Mondy, R. W y Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México, México: Pearson Educación.
- Othón Juárez Hernández, J. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria.
- Pérez, O. (2015). *¿Qué es la administración de compensaciones y cuáles son sus beneficios?* Recuperado de: <http://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-administracion-de-compensaciones-y-cuales-son-sus-beneficios>
- Quiroga Leos, G. (2012). *Organización y Métodos en la Administración Pública*. Editorial Trillas, México.
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=HlelZIn>

- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=IbQKTYT>
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de Personal: sueldos y salarios*. México: Editorial LIMUSA S.A.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. Decimosegunda edición. México: Pearson Education Inc.
- Robles Álvarez, M. S. (2013). *Diseño de un manual de descripción de puestos y funciones para mejorar la gestión administrativa en la empresa Liberlac Cía. Ltda. de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi en el periodo 2011-2013*.
- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 4ta Ed. Cengage Learning Editores S.A. México, D.F.
- Rubió, S. T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Madrid, ESPAÑA: Ediciones Octaedro, S.L.
- Snell, S y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. (16ª.ed). Cengage Learning Editores S.A.
- Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Torres, L y Jaramillo, N. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Bogotá, CO: Universidad del Norte.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas*. (Sexta ed.). México, México: McGraw-Hill.
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos*(Primera ed.). San José, Costa Rica: EUNED.

APÉNDICES

A. Cuestionario aplicado para análisis de puestos.

EQUIRENTA S.A.

Descripción y análisis de puestos
Instrumento para recolección de información

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

¡Buenos días! / ¡Buenas tardes!

La finalidad de este cuestionario es obtener una descripción lo más detallada posible, acerca de las funciones, responsabilidades asociadas al puesto de trabajo que usted desempeña así como los requisitos y competencias que requiere la persona para desarrollarlo correctamente. Esto con el fin de diseñar un sistema de compensación y un manual descriptivo de puestos para la empresa EQUIRENTA S.A.

INDICACIONES:

- Antes de contestar a las preguntas contempladas en este cuestionario, lea cuidadosamente las instrucciones.
- Responda cada pregunta, en la medida de lo posible, de la manera más clara y completa. Si requiere de hojas adicionales para brindar sus respuestas, favor solicítelas.
- Si considera que la pregunta no tiene respuesta, no la deje en blanco. Ponga "ninguna", "no", o "no aplica".
- Si presenta dificultades para dar respuesta a alguna pregunta, consulte con su jefe inmediato o al profesional que está realizando el estudio.
- La información suministrada en este cuestionario será utilizada con fines constructivos para el mejoramiento de la organización.

Por consiguiente, le solicito muy amablemente contestar el siguiente cuestionario:

Fecha de aplicación		Cuestionario N°	
Elaborado por			
Nombre del ocupante			

SECCIÓN I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. Información general del puesto

a.	Nombre del puesto	
b.	Unidad a la que pertenece	
c.	Puesto del jefe inmediato	

2. Objetivo del puesto

Realice en 2 o 3 renglones una descripción general del trabajo que realiza en su puesto, basándose en el objetivo fundamental:

3. Funciones del puesto

Describa en orden de importancia, de forma detallada, clara y precisa las funciones o actividades que realiza en el curso normal de su trabajo, especificando: QUÉ HACE (función realizada), CÓMO LO HACE (método que utiliza), PARA QUÉ LO HACE (propósito del trabajo) y el porcentaje (%) de tiempo asignado para cada función (formando entre éstas el 100%):

¿Qué hace? (Detalle las actividades)	¿Cómo lo hace? (Indique los procedimientos)	¿Para qué lo hace? (Objetivos de la actividad)	Frecuencia* (D, S, M,O)	% de tiempo asignado

*D: Diaria, S: Semanal, M: Mensual, O: Ocasional

SECCIÓN II. PERFIL DEL PUESTO

4. Preparación académica

a. Educación formal

Señale con una X el nivel académico mínimo requerido para ocupar su puesto:

- Primaria
- Tercer año de secundaria
- Secundaria completa
- Técnico*
- Bachillerato Universitario*
- Licenciatura*
- Otro* ¿Cuál? _____.

* ¿En qué carrera o especialidad? _____

b. Experiencia

i. Indique con una X la experiencia requerida para ocupar su puesto:

- No se requiere experiencia
- Seis meses de experiencia
- Un año de experiencia
- Más de un año de experiencia
- De dos a tres años de experiencia
- Más de tres años de experiencia

c. Capacitación previa al ingreso del puesto

i. ¿Su puesto necesita alguna capacitación previa para ejercerlo?

- Sí (Pase al inciso ii).
- No (Pase al inciso d).

ii. Indique en qué áreas debe estar capacitada la persona antes de ocupar el puesto y de cuánto tiempo debe ser esa capacitación:

Nombre del curso	Tiempo dedicado (días/horas)

d. Conocimientos adicionales

i. ¿El puesto que ocupa requiere el manejo de alguna herramienta de computación?

- Sí (Pase al inciso ii)
- No (Pase al inciso iii).

ii. Indique la herramienta de computación que su puesto requiere:

- Paquete Office (Word, Excel, PowerPoint).
- Sistema de inventarios.
- Sistema de cobros.
- Sistema de contabilidad.
- Internet
- Otro, especifique _____.

iii. ¿Su puesto requiere del dominio de algún idioma?

- Sí (Pase al inciso iv).
- No (Pase a la pregunta v).

iv. Indique el idioma y marque con una X, el nivel de dominio requerido para ocupar su puesto:

Idioma	Nivel de dominio		
	Básico	Intermedio	Avanzado

v. ¿Su puesto requiere licencia de conducir para desempeñarlo?

() Sí, ¿Qué tipo?:_____.

() No (Pase a la pregunta 5).

5. Responsabilidad

a. Supervisión recibida

Marque con una X el grado de supervisión que recibe en el trabajo:

() Trabaja bajo supervisión directa con bastante frecuencia. Las tareas son realizadas bajo instrucciones constantes, detalladas y precisas.

() Trabaja bajo supervisión directa con frecuencia. Las tareas son realizadas bajo instrucciones prácticas y recibiendo supervisión sobre el avance del trabajo ejecutado, y los resultados obtenidos.

() Trabaja bajo supervisión indirecta con poca frecuencia. Las tareas son realizadas con independencia, siguiendo instrucciones generales y recibiendo supervisión sobre los resultados obtenidos.

() Trabaja bajo supervisión indirecta. Las tareas son realizadas con total independencia, solo se deben de presentar informes a sus superiores para su conocimiento y aprobación

b. Supervisión ejercida

i. ¿Le corresponde supervisar o coordinar algún puesto de trabajo?

Sí (Pase al inciso ii).

No (Pase al inciso c)

ii. ¿Qué puesto(s) supervisa o coordina?

_____.

iii. Indique con una X el grado de supervisión que ejerce en el trabajo de sus colaboradores:

Asigna funciones y evalúa el trabajo a los colaboradores que tiene a cargo de manera periódica, brindando instrucciones generales y de poca complejidad.

Asigna funciones y evalúa el trabajo a los colaboradores de otros departamentos de manera ocasional, brindando instrucciones verbales o escritas con cierta complejidad.

Asigna funciones y evalúa el trabajo a los colaboradores que tiene a cargo de manera poco frecuente, brindando instrucciones específicas y de gran complejidad.

c. Por equipo y materiales

i. Escriba los tipos de equipos o materiales con los que labora en su puesto de trabajo y señale con una X, la frecuencia con la que los utiliza:

Materiales y equipo	Frecuencia		
	Constante	Periódico	Ocasional

ii. Indique con una X el grado de responsabilidad que tiene sobre el equipo y materiales que utiliza en su puesto:

- () Tiene a su cargo material como teléfonos, perforadores, suministros de oficina, herramientas de limpieza, entre otros.
- () Tiene a su cargo equipos como computadoras, proyectores, fotocopiadores e impresoras.
- () Tiene a su cargo equipo o maquinaria como batidoras, hidro lavadoras, mini excavadoras, etc.
- () Tiene a su cargo equipo o materiales de gran valor económico.

Indique cuáles: _____

d. Por manejo de información confidencial

i. Indique el tipo de información confidencial o documentos que tiene a su cargo y el propósito de su utilización:

Tipo de información o documento	Propósito de utilización

ii. Indique con una X el grado de responsabilidad que tiene sobre información confidencial a la cual tiene acceso:

- No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.
- Tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial pero conocida por otros puestos.
- Tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial de las actividades estratégicas de la Empresa.

e. Por dinero y valores

i. ¿Maneja usted dinero?

- Sí (Pase al inciso ii).
- No (Pase al inciso f).

ii. Indique la forma de pago y la cantidad máxima de dinero con que dispone:

Forma de pago	Marque con una "X"	Cantidad máxima
Efectivo		
Cheques		
Transacciones bancarias		

iii. Indique con una X el grado de responsabilidad sobre el manejo de dinero y valores de la empresa:

- No tiene responsabilidad por el manejo de dinero.
- Tiene responsabilidad por el manejo adecuado de una caja chica.
- Tiene responsabilidad por transacciones bancarias, cobros y pagos de clientes y proveedores y custodia de dinero.
- Tiene responsabilidad por decisiones de inversiones en la empresa.

f. Por relacionales interpersonales

Indique con una X el grado de responsabilidad que tiene sobre la relación con personas que laboran tanto a nivel interno como externo de la empresa:

- No se relaciona con compañeros, clientes y proveedores de la empresa.
- Se relaciona solo con compañeros o supervisores del mismo departamento o unidad donde labora.
- Se relaciona con compañeros de otros departamentos para solicitar documentos, materiales, equipo o información.
- Se relaciona solo con personal interno y externo a la empresa (proveedores, clientes e instituciones).

6. Condiciones de trabajo

a. Su puesto de trabajo debe ser desempeñado en:

- Oficinas
- Exteriores, ¿Cuáles?: _____.

b. ¿Se debe utilizar equipo de protección para desempeñar su puesto?

- Sí (Pase al inciso i).
- No (Pase al inciso c).

i. Señale con una X el equipo de protección que debe utilizar para desempeñar su puesto e indique la frecuencia con la que lo utiliza:

Tipo de equipo de protección	Frecuencia		
	Diariamente	Quincenalmente	Ocasionalmente
Anteojos de seguridad			
Chaleco reflectivo			
Guantes			
Zapatos de seguridad			
Orejeras			
Casco			
Mangas de protección solar			

c. **Condiciones ambientales**

Califique con una X los siguientes indicadores sobre las condiciones ambientales de su puesto de trabajo:

Criterio	Bueno	Regular	Malo
Temperatura			
Iluminación			
Humedad			
Limpieza			
Ventilación			
Control del ruido			
Espacio físico			

d. **Esfuerzo**

Marque el tipo esfuerzo (físico o mental) realizado en su puesto de trabajo y señale con una X el grado de esfuerzo según corresponda:

Tipo de esfuerzo	Esfuerzo	Grado de esfuerzo		
		Bajo	Moderado	Alto
Físico	Fuerza en los brazos y manos			
	Estar de pie			
	Caminar			
	Subir o bajar escaleras			
	Levantar objetos pesados			
	Conducir vehículos			
	Permanecer sentado			
Mental	Agacharse frecuentemente			
	Buena memoria			
	Mucha observación y atención visual			
	Bastante concentración			
	Comprensión de instrucciones (verbales o escritas)			
	Comprensión de planes y detalles			
	Capacidad de análisis de las funciones			

e. **Riesgos laborales**

i. Marque con una X, el tipo de riesgo al que se expone en su lugar de trabajo:

- Resbalones
- Golpes
- Majonazos
- Daños en la vista
- Otro, especifique: _____

ii. Señale los tipos de enfermedades a las que puede estar expuesto en su puesto trabajo:

- Alergias respiratorias
- Alergias en la piel
- Hernias
- Problemas en la columna
- Problemas musculares
- Problemas de estrés
- Otro, especifique: _____

SECCIÓN III. DATOS ADICIONALES

7. Información adicional

Mencione cualquier otro tipo de información adicional no incluida en los puntos anteriores, y que usted considere de importancia para el presente estudio.

SECCIÓN IV. DECLARACIÓN JURADA SOBRE INFORMACIÓN

Bajo fe de juramento se hace constar que la información suministrada en el presente cuestionario es correcta.

Firma del colaborador _____.

SECCIÓN V. DECLARACIÓN DE JEFE INMEDIATO

Si no está de acuerdo con las declaraciones que ha brindado su subalterno, ya sea porque no detalló todas aquellas labores que está ejecutando, o bien porque expuso actividades QUE NO REALIZA, o no le corresponde realizar, sírvase hacer las observaciones y correcciones respectivas:

Firma del jefe inmediato_____.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

B. Herramienta utilizada para análisis de puestos

Hexámetro de Quintiliano (Análisis de puesto)	
Nombre del Puesto:	
Área al que pertenece:	
Preguntas de análisis	Análisis crítico de los datos
¿Quién lo hace? (Persona ocupante del puesto)	
¿Qué se hace? (Naturaleza del puesto)	
¿Dónde se hace? (Lugar donde se desempeña el puesto)	
¿Cómo se hace? (Medio para desempeñar actividades del puesto)	
¿Por qué se hace? (Propósito del puesto)	
¿Cuándo se hace? (Frecuencia en el desempeño de actividades del puesto)	

C. Listado para análisis y selección de competencias.

LISTADO PARA ANALIZAR Y SELECCIONAR COMPETENCIAS

Del siguiente listado de competencias propuestas, analice y marque con una “X”, aquellas competencias que considere que forman parte de su organización y son específicas para cada uno de los puestos:

Competencias organizacionales

“Son aquellas competencias aplicables a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional”.

- Orientación al cliente interno y externo.
- Colaboración
- Compromiso con la calidad de trabajo.
- Iniciativa
- Compromiso con la rentabilidad
- Compromiso
- Perseverancia en la consecución de objetivos

Competencias específicas

“Son todas aquellas competencias aplicables a todos los puestos específicos de la organización, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial”.

- Negociación
- Cierre de acuerdos
- Flexibilidad
- Toma de decisiones
- Productividad
- Capacidad de planificación y organización
- Prudencia
- Tolerancia a la presión de trabajo

- Respeto
- Comunicación eficaz
- Integridad
- Impacto e influencia
- Pensamiento analítico
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

D. Entrevista aplicada para detección de competencias específicas de los puestos

EQUIRENTA S.A

Información para la detección de competencias específicas del puesto

ENTREVISTA

¡Buenos días! / ¡Buenas tardes!

La finalidad de esta entrevista consiste en identificar las competencias que el ocupante de su puesto requiere para que pueda realizarlo en forma eficiente.

INDICACIONES:

- Responda cada pregunta, en la medida de lo posible, de la manera más clara y completa.
- Si no entiende alguna de las preguntas realizadas por favor pedirme que se la explique de otra forma
- La entrevista será grabada para efectos de obtener mayor interacción entrevistador – entrevistado.
- La información suministrada en esta entrevista es de carácter confidencial y con fines meramente constructivos para el mejoramiento de la organización.

Sería tan amable de contestar las siguientes preguntas:

1. Cuénteme ejemplos completos del tipo de cosas que usted ha hecho en su trabajo ¿Puede pensar en momentos o situaciones específicas en las que le haya ido particularmente bien, o bien, en las que se sintió en aprietos debido a las dificultades del momento?

a. ¿Cuáles fueron esas situaciones? ¿Cuáles fueron los eventos que la originaron?

b. ¿Quién (es) estaban involucrados en esas situaciones?

c. ¿Qué quería hacer cuando se le presentaron esas situaciones? ¿qué sentía?
¿Qué quería hacer? ¿Qué pensaba?

d. ¿Cómo enfrentó y dio solución a esas situaciones? ¿Qué fue lo que hiciste o dijiste en realidad?

e. ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué sucedió?

f. Si se le presentaran experiencias similares, ¿Las afrontaría del mismo modo?

() Sí, ¿Por qué?

() No, ¿Por qué?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

E. Audios de entrevista “Detección de Competencias”

Las entrevistas realizadas a cada uno de los ocupantes de los puestos, para conocer acerca de las responsabilidades, funciones, así como de sus competencias, pueden ser escuchadas en la carpeta llamada “Entrevista_EQUIRENTA S.A, ingresando al siguiente link³:

³ El link adjunto no se encuentra disponible ya que es información de carácter confidencial.

F. Tabla de Valoración de Puestos

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS												
FACTOR	PESO DE FACTORES	TOTAL DE PUNTOS	SUB-FACTOR		PESO DE SUB-FACTORES	TOTAL DE PUNTOS	GRADOS					
							I	II	III	IV	V	VI
Requisitos Ocupacionales	20%	200	1.1	Formación	60%	60%	120	24	48	72	96	120
			1.2	Experiencia	40%	40%	80	0	32	48	64	80
Responsabilidades	30%	300	2.1	Por equipo y materiales	40%	40%	120	20	40	60	80	100
			2.2	Por relaciones interpersonales	30%	30%	90	18	36	54	72	90
			2.3	Por dinero y valores	20%	20%	60	0	30	45	60	
			2.4	Por manejo de inf. confidencial	10%	10%	30	0	15	23	30	
Supervisión	20%	200	3.1	Ejercida	70%	70%	140	0	56	84	112	140
			3.2	Recibida	30%	30%	60	15	30	45	60	
Condiciones de Trabajo	10%	100	4.1	Condiciones ambientales	35%	35%	35	7	14	21	28	35
			4.2	Esfuerzo físico	35%	35%	35	9	18	26	35	
			4.3	Esfuerzo mental	30%	30%	30	8	15	23	30	
Competencias Organizacionales	20%	200	5.1	Compromiso con la calidad de trabajo	30%	30%	60	15	30	45	60	
			5.2	Orientación al cliente interno y externo	30%	30%	60	15	30	45	60	
			5.3	Iniciativa	20%	20%	40	10	20	30	40	
			5.4	Colaboración	20%	20%	40	10	20	30	40	
TOTAL	100%	1000		TOTAL		1000						