



# Manual de perfiles de puestos por competencias como estrategia para reducir la rotación del personal

## Competency-based job profiles manual as a strategy to reduce employee turnover

Cinthia Esther Roque Patricio , Raymundo Márquez Amaro 

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco: Villahermosa, Tabasco, México

✉ cinthia.rocke@gmail.com / raymundo.marquez@ujat.mx

Fecha de recepción del manuscrito: 22/09/2023

Fecha de aceptación del manuscrito: 28/11/2023

Fecha de publicación: 19/01/2024

**Resumen** — Justificación: La rotación de personal hace referencia a la salida de empleados de una organización en un período determinado; en este sentido, la organización CristaFácil experimentó un índice de rotación de 34.78% en los puestos de instalador y encargado de almacén durante el periodo junio 2021-marzo 2022, esto se vuelve una situación alarmante, pues genera inestabilidad en las funciones de la organización por la pérdida de capital humano. Objetivos: Utilizar el diseño de los perfiles de puestos con enfoque en competencias como estrategia para reducir la rotación en la organización. Metodología: Se realizó un diagnóstico que reveló una falta de claridad en las responsabilidades y asignación de los roles de trabajo como un factor que propicia esta problemática; proponiéndose el diseñar e implementar un manual de perfiles de puestos que describiera las habilidades, competencias y responsabilidades de cada puesto para atender esta problemática. Resultados: Tras su implementación se socializó el contenido de este con los colaboradores, quienes expresaron satisfacción con la descripción de sus funciones, la mejoría en la comunicación, la distribución de las tareas y el ambiente de trabajo, lo que contribuyó a la disminución significativa de la rotación de personal en los meses posteriores. Conclusiones: La implementación del manual generó una mejora en la organización de los colaboradores, lo que permite un mejor ambiente organizacional, atendiendo las problemáticas manifestadas que propician la rotación de personal.

**Palabras clave** — rotación de personal, perfiles de puesto, basado en competencias, socialización, manual de perfiles de puesto.

**Abstract** — Justification: Staff turnover refers to the departure of employees from an organization in a given period; in this sense, the CristaFácil organization experienced a turnover rate of 34.78% in the positions of installer and warehouse manager during the period June 2021-March 2022, this becomes an alarming situation, since it generates instability in the functions of the organization due to the loss of human capital. Objectives: To use the design of job profiles with a focus on competencies as a strategy to reduce turnover in the organization. Methodology: A diagnosis was made that revealed a lack of clarity in the responsibilities and assignment of job roles as a factor that causes this problem; proposing the design and implementation of a job profile manual describing the skills, competencies and responsibilities of each position to address this problem. Results: After its implementation, the content of this was socialized with the collaborators, who expressed satisfaction with the description of their functions, the improvement in communication, the distribution of tasks and the work environment, which contributed to a significant decrease in staff turnover in the following months. Conclusions: The implementation of the manual generated an improvement in the organization of the collaborators, which allows for a better organizational environment, addressing the problems manifested that propitiate personnel turnover.

**Keywords** — staff turnover, job profiles, competency-based, socialization, job profile manual.

**Para Citar:** Roque Patricio, C. E., & Márquez Amaro, R. (2024). Manual de perfiles de puestos por competencias como estrategia para reducir la rotación del personal. *Revista Publicando*, 11(41), 12-24. <https://doi.org/10.51528/rp.vol11.id2402>





## INTRODUCCIÓN

La rotación del personal dentro de una organización es uno de los principales focos de atención para las organizaciones actuales, puesto que su constancia pone en riesgo la dinámica de trabajo y, por ende, la estabilidad en el sector de participación empresarial. Según González (2006), la rotación de personal es «la cantidad de trabajadores que pasan por una organización en periodos cortos o largos independientemente del cargo o actividad que realice, sin considerar a los empleados que salen y no son reemplazados por otros o aquellos que ocupan nuevas funciones».

Una alta rotación de personal podría conllevar consecuencias negativas en la organización, tales como la pérdida de los conocimientos y habilidades propias de los colaboradores que se van, la disminución en la productividad y moral de los empleados, así como el aumento de los costos de contratación y de capacitación (Latorre & Márquez, 2021).

Para poder comprender las causas que originan la rotación del personal dentro de una organización se debe llevar a cabo un análisis profundo de los factores internos y externos que influyen en el fenómeno con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de esta, lo cual podría permitir el diseño de las estrategias que contribuyan a la disminución de la rotación de personal (León & Zarate, 2019).

Hernández Gómez y colaboradores (2021), mencionan que la falta de pertenencia a la organización son un causal de un alto índice de rotación puesto que, cuando los empleados no se sienten identificados con esta, aumenta considerablemente la probabilidad que estos tengan un bajo compromiso y no se esfuercen por cumplir con las responsabilidades laborales que se les asigna. Respecto al compromiso organizacional, Márquez y colaboradores (2021), lo consideran como un elemento clave para el bienestar social de la organización y, por lo tanto, para estructurar alguna estrategia organizativa que atienda esa problemática organizacional.

Por otro lado, los perfiles de puestos es un elemento organizativo fundamental para la administración de los recursos humanos, la cual juega un papel significativo en la problemática planteada puesto que, de acuerdo con Abad y Castro (2018), estos son una detallada descripción de las competencias, habilidades, saberes y experiencia necesarias para poder desempeñar un cargo específico dentro de una organización de la manera más óptima. Además, Guzmán (2023) afirma que, los perfiles de puesto contienen especificaciones sobre la formación, experiencia, funciones a desempeñar, idiomas, competencias personales y conocimientos adicionales que el titular del puesto debe demostrar, brindando claridad para la persona que desempeña o desempeñará sobre el trabajo a desempeñar.

En ese sentido, la descripción de las competencias es vital para la relación puesto-persona, por lo que es necesario comprender la competencia como «la destreza o capacidad que una persona posee para llevar a cabo eficazmente una tarea o actividad particular, las cuales abarcan un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores indispensables para desempeñar puesto específico» (Juanto, 2021). Bajo este mismo enfoque, Díaz y Yax (2014) refieren que, al reconocer las competencias requeridas para el correcto desempeño del puesto, se puede garantizar



que los colaboradores cuenten con las aptitudes y conocimientos necesarios para llevar a cabo sus labores de manera eficiente, lo que podría promover la retención del personal, dado que los empleados se sentirán más seguros, competentes y comprometidos en el desempeño de sus responsabilidades laborales.

En la misma línea temática, Cárdenas y colaboradores (2020), hacen un énfasis en que la identificación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo es fundamental para una correcta gestión del talento humano de la organización, siendo que el enfoque basado en competencias es clave para seleccionar y evaluar de manera eficaz y eficiente a los nuevos colaboradores que harán parte de esta.

CristaFácil, es una organización de iniciativa privada, especializada en la comercialización y montaje de cristales automotrices, cuenta con dos locales en la ciudad de Villahermosa y 12 colaboradores; en el periodo comprendido de junio 2021 a marzo 2022, registró cuatro casos de rotación de personal, los puestos afectados fueron «instalador» con tres casos y «encargado de almacén» con un caso; esta situación fue señalada por los gerentes de ambas sucursales como un prioritario a tratar, puesto que cuando un miembro de un equipo de trabajo decide abandonar la organización, crea inconvenientes y obstáculos en la forma de operar de esta, lo que implica costos adicionales por concepto de contratación y capacitación del personal de reemplazo.

El índice de rotación se refiere a la tasa o porcentaje de empleados que abandonan la organización en un período determinado (Amaya et al, 2018); para realizar este cálculo nos basaremos en la fórmula « $IRP = (D / PE) * 100$ », siendo «D» son los colaboradores que salieron de la organización durante el periodo que analizamos, «PE» es el resultado de la suma del número de colaboradores que habían al inicio y al final del periodo estudiado dentro de la organización dividido sobre dos (Universidad Internacional De La Rioja, 2023).

Por lo tanto, la organización presentó un índice de rotación de personal de 34.78% durante los meses de junio 2021 a marzo 2022, teniendo 4 salidas del personal y 10 trabajadores al inicio de dicho periodo y 12 al final, lo que indica que, aproximadamente una tercera parte de los empleados que salieron en menos de un año, siendo una tasa de rotación significativa.

De esta manera, el objetivo principal de este trabajo es utilizar el diseño de los perfiles de puestos con enfoque en las competencias laborales, como estrategia organizativa para reducir la rotación de personal en una organización. De manera que se plantean tres objetivos específicos: primero, observar las responsabilidades y actividades actuales de los empleados en su cotidianidad organizativa para articular el manual de perfiles de puestos; posteriormente, identificar las competencias requeridas en cada uno de los puestos de la organización para complementar el manual de perfiles y, finalmente, conocer el efecto de la implementación de este en el índice de rotación de personal.



## MATERIALES Y MÉTODOS

Para atender la problemática de rotación de personal se planteó una metodología cualitativa basada en tres fases para el abordaje de la percepción, cada una de ellas comprende una serie de acciones para poder llevar a cabo la intervención de manera adecuada, describiéndolas a continuación:

1. Diagnóstico, donde se analizó la situación de rotación de personal y se identificaron sus causas, esta fase se conforma por dos acciones: a) la aplicación de encuestas de salida a excolaboradores y b) análisis de los resultados de los instrumentos de medición.

2. Propuesta de mejora, donde se diseñan e implementan soluciones específicas para atender las causas de la problemática en cuestión, esta fase se desarrolló mediante cinco acciones: c) diseño de la propuesta de mejora, d) recolección de la información, e) diseño del manual de perfiles de puestos, f) socialización del manual de perfiles de puesto.

3. Evaluación de los resultados: para valorar los resultados de la implementación de la propuesta de mejora de la organización.

La encuesta de salida se diseñó con el fin de conocer los factores clave en la experiencia laboral, tomando como base las entrevistas realizadas por Hernández-Hernández y Durán Rojas (2022), tales como: la satisfacción laboral durante el periodo en el que trabajaron en la organización, las razones que los llevaron a renunciar, las características atractivas del trabajo que desempeñaron, la relación con sus supervisores o jefes, la experiencia y motivación en general, el entorno laboral donde se desarrollaron, el apoyo de la organización para el desarrollo profesional o especialización en la tarea y las áreas de mejora para el desarrollo de esta misma. Estos factores fueron considerados debido a que nos permiten explorar la percepción personal de los excolaboradores durante el periodo en el que laboraron, así como acercarnos a los motivos por los que optaron por salir de la misma.

El procesamiento de las encuestas aplicadas a los excolaboradores entrevistados se llevó a cabo mediante el análisis de contenido de las respuestas. Esta metodología implica la identificación y categorización de temas y patrones en las respuestas (Hernández Carrera, 2014).

## RESULTADOS

### **a) Aplicación de encuestas de salida a excolaboradores y entrevistas a los colaboradores activos**

Se realizaron encuestas de salidas a los cuatro excolaboradores que dejaron la organización en el periodo junio 2021- marzo 2022 para conocer los motivos principales que causaron su separación de esta.

### **b) Análisis de los resultados de los instrumentos de medición.**



Como resultado del análisis del contenido de las encuestas aplicadas, se encontró que dentro de los motivos de renuncia que tenían relación con la dinámica dentro de la organización, estaba la falta de claridad en las labores individuales dentro de los procesos de producción, de manera que en muchas ocasiones se encontraban haciendo una actividad que ya había realizado otro compañero, o, por el contrario, no se realizan ciertas labores, puesto que nadie tenía claro a quién le correspondía dicha tarea.

La tabla 1 muestra los resultados obtenidos de este análisis, agrupándolos en tres categorías: motivo de salida, situaciones de disgusto en la organización y áreas de oportunidad para la mejoría de esta misma.

**Tabla 1**

*Aspectos relacionados con la rotación en la organización*

<b>Motivos de salida</b>	<b>Situaciones de disgusto</b>	<b>Áreas de oportunidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensación insatisfactoria.</li> <li>• Falta de oportunidades de crecimiento.</li> <li>• Insatisfacción con el horario.</li> <li>• Cambios frecuentes de área de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desigualdad salarial.</li> <li>• Confusión en tareas y responsabilidades.</li> <li>• Falta de trabajo en equipo.</li> <li>• Falta de comprensión y apoyo.</li> <li>• Falta de liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el liderazgo y comunicación de los puestos superiores.</li> <li>• Claridad en asignaciones de tareas.</li> <li>• Proporcionar recursos y soporte.</li> <li>• Mejorar liderazgo y trato respetuoso.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del análisis de las respuestas de la encuesta de salida aplicada a los excolaboradores de la organización.

Paralelamente, los empleados actuales de la organización tuvieron opiniones similares a los expuestos por sus excompañeros, pues sentían molestia por la realización de tareas que no se les había asignado originalmente, siendo que en más de una ocasión se han visto realizando labores que son responsabilidad de otro compañero o viceversa, lo cual, según refieren, les genera frustración y hace que los resultados de dichas actividades no sean los óptimos.

### **c) Diseño de la propuesta de mejora**

Como estrategia de mejora se propuso el diseñar e implementar un manual de perfiles de puestos que contenga una descripción precisa y detallada de las características, actividades a desempeñar y competencias requeridas para cada puesto de trabajo en la organización, basado en que los resultados obtenidos expusieron la necesidad de mayor claridad en las labores dentro de los procesos de producción, pues esto genera una falta de orden en los roles de trabajo que genera frustración a los trabajadores, de forma que, considerando que esta misma falta de claridad en los roles de trabajo genera una sobrecarga de trabajo y estrés en los empleados, ya que pueden sentirse



responsables de tareas que no les corresponden o no tener suficiente información para realizar su trabajo de manera efectiva (Martínez, 2021), por lo que podemos considerar que esta es una problemática influyente en la rotación del personal en la organización, de manera que debe ser atendida adecuadamente.

La implementación de un manual de perfiles de puestos permite estandarizar y optimizar los procesos de selección, evaluación y capacitación del personal, a la vez que puede garantizar la claridad en las labores y la definición precisa de las responsabilidades de cada uno de los trabajadores (Montero, 2018). Esto contribuye a mejorar la asignación de tareas y responsabilidades, lo que sirve para reducir la causante señalada sobre la rotación de personal en la organización.

#### **d) Recolección de la información**

Se diseñó un formato de registro de observaciones, en el que se anotaron los puntos principales acerca de los involucrados en las tareas, instrumentos y maquinarias utilizadas en los diferentes procesos de la organización, así como sucesos y las problemáticas encontradas. Esto con la finalidad obtener la información necesaria para identificar las funciones y los procesos de trabajo e interacciones por medio de la observación no participativa. Posterior a ello, se vació la información obtenida y se redactaron las características observadas en los puestos.

Posterior a esto, se llevaron a cabo entrevistas individuales con los trabajadores para profundizar más acerca de sus roles en la organización, los procesos en los que participaban y las interacciones que tenían con los demás puestos de esta.

#### **e) Diseño del manual de perfiles de puestos**

Una vez que se obtuvo la información necesaria, en el periodo de junio-julio de 2022, se procedió a revisar y editar cuidadosamente cada sección, a fin de garantizar la claridad y precisión del contenido. De esta forma, se incluyeron los siguientes puestos en el manual de perfiles de puesto: Titular de franquicia, gerente de sucursal, ejecutivo de atención al cliente, control contable, jefe de taller e instalador.

Para la estructura del manual de perfiles de puesto tomamos como base la realizada por Sánchez y Laiseca (2019), de manera que se organizó la información recogida en los siguientes apartados: Nombre del puesto, área organizativa, a quién reporta y quiénes son sus subordinados, objetivo, contactos internos y externos con otros puestos, responsabilidades genéricas y específicas, procesos en los que interviene, material y equipo de trabajo, competencias laborales, competencias genéricas, competencias específicas, habilidades genéricas, habilidades específicas, actitudes y labores, características adicionales. Estos elementos permiten una mejor comprensión, completa y detallada, de cada uno de los puestos laborales de la organización.

#### **f) Socialización del manual de perfiles de puesto**

Una vez completada su elaboración, se procedió a la socialización del manual de perfiles de puestos con los colaboradores de la organización. Para ello, se les proporcionó una hoja con su



perfil de puesto, pidiéndoles que hicieran una revisión meticulosa para corroborar que la información descrita en este fuese realmente representativa de las características de su puesto, así como si sentían que las competencias y habilidades descritas como necesarias para el puesto eran realmente relevantes para el desempeño óptimo de sus labores.

Además, se invitó a los empleados a plantear cualquier duda o inquietud que tuvieran acerca de su puesto o de los demás puestos que se describen. Se les brindó de un espacio de retroalimentación para que los empleados pudieran hacer comentarios y aclarar cualquier información que les resulte confusa o imprecisa, para de esta manera realizar las correcciones y complementar la información que consideraran vital para tener un producto útil y práctico para la mayoría de la organización y sus colaboradores.

### **g) Evaluación de los resultados**

Como resultado de la socialización del manual de perfiles de puestos con los colaboradores, la mayoría de estos expusieron sentirse satisfechos con la información expuesta, percibiendo que su perfil representaba adecuadamente su labor y funciones dentro de la organización, además de sentir una mayor claridad respecto a sus deberes y responsabilidades dentro de los procesos productivos. Sin embargo, también se realizaron algunas correcciones y se agregó información en algunos puestos, sobre todo en las responsabilidades, competencias requeridas y actividades a realizar en el puesto.

Una vez hechas las correcciones se realizó una presentación del manual de perfiles de puestos a los gerentes de sucursal y colaboradores, dándoles una explicación amplia de qué era, para qué servía y qué beneficios les podía traer como organización, así como la forma en que se debía de implementar, tanto para el reclutamiento como la capacitación del personal.

Tanto gerentes como colaboradores se mostraron satisfechos y optimistas por contar con un documento que permitiera especificar las funciones de cada uno dentro de la organización. Asimismo, el equipo de colaboradores asumió el compromiso de velar por que el manual de perfiles de puestos se implementara de manera adecuada y se mantuviera actualizado respecto a las características y necesidades de los puestos, para que este no quedara obsoleto por el paso del tiempo, sino que fuera un elemento útil.

De esta forma, el manual de perfiles de puesto ha sido implementado no solo con los colaboradores actuales, sino que también ha permitido contar con un documento que sirva para el reclutamiento y capacitación de nuevos colaboradores, teniendo una visión precisa de qué es lo que buscan en un candidato y qué actividades realizará específicamente dentro de la organización, lo que ha facilitado la capacitación del personal nuevo.

Después de un mes de la implementación del manual de perfiles de puestos, se realizó una segunda observación no participante usando el mismo formato de registro de observación utilizado en la etapa de diseño de los perfiles de puesto, esto con la finalidad de verificar si realmente se estuviesen llevando a cabo los roles y responsabilidades que se especificaron. De tal forma que se corroboró que existía una congruencia entre lo plasmado y las actividades llevadas a cabo en cada área dentro de la organización, siendo que se observó un ambiente más organizado y



sin tareas duplicadas.

Respecto a la rotación del personal, tras de la implementación del manual de perfiles de puestos, en el periodo septiembre de 2022 a junio 2023, ha habido dos casos de rotación de personal: el primero de ellos se dio en noviembre de 2022, siendo una colaboradora en el puesto de instalador, la cual manifestó como motivo principal para su salida el deseo de «buscar una actividad nueva y diferente para darle un nuevo aire a su vida», siendo que estuvo nueve meses laborando. El segundo de ellos especificó sentir que «su tiempo en la organización había acabado y buscaba algún nuevo reto en el que aportar algo». De manera que, considerando que la plantilla se mantuvo en 12 empleados entre septiembre del 2022 y junio de 2023, se pudo observar una disminución significativa en el índice de rotación de personal a un 18.18%.

## CONCLUSIONES

La implementación del manual de perfiles de puestos en la organización CristaFácil, como estrategia de intervención organizacional para reducir la rotación del personal, ha contribuido significativamente en el comportamiento de los colaboradores ya que el índice de rotación transitó del 34.78% al 18.18% después de la implementación del manual de perfiles de puesto durante el periodo de septiembre de 2022 a mayo de 2023 donde se registró una disminución significativa en el número de casos.

Además, este mismo ha facilitado la selección y capacitación del personal, al establecer criterios claros para evaluar las competencias requeridas en cada puesto. El contar con un manual de perfiles de puestos actualizado permite a las organizaciones identificar las necesidades de capacitación de los empleados, pues cuentan con una descripción clara de las competencias se requieren para el correcto desempeño cada puesto, de forma que la organización mantiene identificadas aquellas habilidades y conocimientos que los colaboradores necesitan para mantener un adecuado desempeño de sus funciones laborales (García & Sánchez, 2019).

Así mismo, el manual de perfiles de puestos ha mejorado la comunicación interna, la asignación de tareas y la organización del trabajo, generando un entorno laboral más satisfactorio y productivo. Estos resultados respaldan la eficacia de una intervención basada en la implementación de un manual de perfiles de puestos para reducir la falta de claridad en los roles y responsabilidades de los colaboradores, así como se destaca la importancia de contar con un documento que esclarezca estas funciones para una administración eficaz de los recursos humanos de la organización.





## REFERENCIAS


- Abad, J. & Castro, R. (2018). Diseño del perfil del puesto por competencias para la acreditación profesional en la institución educativa católica de Belén, Chiclayo [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://bit.ly/48rCWS0>
- Amaya, H., Arboleda, M., & Ospina, Y. (2018). Factores motivacionales que llevan a la deserción de los empleados en las organizaciones. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 5(2), 25-44. <http://bit.ly/3PO59eE>
- Cárdenas, E., Pérez, O., González, A., & Marrero, F. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias en las Universidades. *Uniandes Episteme*, 7(2), 207-219. <http://bit.ly/3Rr8pxS>
- Díaz, M.A., & Yax, J.C. (2014). Descripción y análisis de puestos basados en competencias de A&E Asociados. [Tesis Doctoral, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio Centroamericano SIIDCA-CSUCA. <http://bit.ly/3Pngp0a>
- García, D. K., & Sánchez, L. M. (2019). Elaboración de los perfiles de cargo por competencias de la Empresa Prollantas ESA de Garzón-Huila. [Tesis de Pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia. <http://bit.ly/3LxOxp6>
- González, M. (2006). La rotación de personal como un elemento laboral [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Académico Digital de la Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://bit.ly/46gHgSm>
- Guzmán, A. (2023). Perfiles de puestos y calidad de servicio de los trabajadores de CORPAC SA, Pisco 2022 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://bit.ly/3Ps2FBs>
- Hernández Carrera, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas. Revista De Ciencias De La Educación*, (23), 187–210. <http://bit.ly/462BkwL>
- Hernández Gómez, Y., Jaramillo, J., & Hernández, G. (2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28 (1), 102-129. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>
- Hernández-Hernández, R. Ángel, & Durán-Rojas, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1–22. <https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>
- Juanto, S., Cappello, V., Prodanoff, F., & Zerbino, L. (2021). El Enfoque Basado en Competencias, El. Primeras aproximaciones desde Ciencias Básicas. *Revista Tecnología y Ciencia*, (41), 1-17. <https://doi.org/10.33414/rtyc.41.1-17.2021>
- Latorre, L. O. y Márquez Mares Paredes; A. P. (2021) Caso de estudio: Factores que determinan la



- rotación del personal en los centros de atención al cliente en una empresa de telecomunicaciones [Tesis de Licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima. <https://bit.ly/44ZoYnD>
- León, J. M., & Zarate, M. O. (2019). Rotación de personal un caso de estudio: Staff turnover. A case study. *Revista RELAYN-Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica*, 1(1), 199-203. <https://doi.org/10.46990/relayn.2019.1.1.318>
- Márquez-Amaro, R., De Los Santos-De Dios, R. O., Del Carmen Sánchez-Trinidad, R., & Nahuatt-Valenzuela, M. I. (2023). Strategy for staff rotation in a department store from the perspective of organizational psychology. *Journal-industrial organization*, 1-9.
- Martínez, M. (2021). Análisis factorial confirmatorio: un modelo de gestión del conocimiento en la universidad pública. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 12(23). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1103>
- Montero, V. (2018). Actualización e Implementación del Manual De Perfiles y Responsabilidades del personal de Dirección, Confianza y Manejo del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A E.S.P acorde con la nueva Estructura Organizacional. [Proyecto de Grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional de la Universidad Pontificia Bolivariana. <http://bit.ly/3EPkkxP>
- Sánchez, J. & Laiseca, H. (2019). Manual de perfiles de cargos por competencias en la empresa Disolventes y Pinturas del Sur "DISOLPIN". [Tesis de Pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia. <http://bit.ly/3t4El0W>
- Universidad Internacional De La Rioja. (2023, 11 de enero). La importancia del índice de rotación de personal y cómo calcularlo. Recuperado el 17 de julio, 2023, de <http://bit.ly/48tk2KT>




## ANEXO 1: EJEMPLO DE PERFIL DE PUESTO

 <b>RISTA FÁCIL</b> <small>instal automotriz</small> anual de Organización Perfiles de Puesto	<b>Perfil por Competencias Personal Administrativo</b>			
	Aplicación	Área	Fecha de Elaboración	Página
	Organizacional	Administrativa y Operativa	Junio 2022	Página 34 de 4

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	INSTALADOR (SUCURSAL PERIFÉRICO)
Área Organizativa:	Operativa
Reporta a:	Jefe de taller
Subordinados:	No aplica
Objetivo del Puesto	
Realizar la instalación, revisión, corrección y/o mantenimiento de parabrisas y cristales automotrices mediante el buen uso del material, equipo e instalaciones para garantizar el servicio de calidad a los clientes.	
Contacto Interno	Contacto Externo
Jefe de taller: -Instalación o reparación de cristales automotrices. -Actualización de inventario de cristales automotrices, pegamento y herramientas de instalación. Ejecutivo de atención al cliente -Entrega y recepción de unidades automotrices. -Entrega de check-list. -Notificación de avances de servicio. -Aviso de terminado de servicio.	Paqueterías -Envío y recepción de los cristales automotrices. Clientes -Al realizar instalaciones y/o reparaciones de cristales automotrices a domicilio.
Responsabilidades	
<b>Específicas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desinstalación e instalación de parabrisas y cristales automotrices.</li> <li>▪ Reparación de cristales automotrices.</li> <li>▪ Mantenimiento de las maquinarias y equipos de trabajo (limpieza, seguridad y estado del equipo).</li> <li>▪ Inspección de taller en forma periódica para mantener un servicio de alta calidad.</li> <li>▪ Instalaciones y reparaciones de cristales automotrices a domicilio.</li> <li>▪ Aplicación de una sustancia química a los cristales automotrices para prevenir riesgos ante las inclemencias climáticas.</li> <li>▪ Componer el daño del elevador de cualquier cristal automotriz.</li> </ul>	



 <b>Perfil por Competencias Personal Administrativo</b>			
Aplicación	Área	Fecha de Elaboración	Página
anual de Organización Perfiles de Puesto	Organizacional	Administrativa y Operativa	Junio 2022 Página 35 de 4

<b>Genéricas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limpieza general de áreas de trabajo tales como; taller y almacén, además de áreas de uso común como el sanitario.</li> <li>▪ Buen uso, manejo y cuidado de equipos de trabajo y materiales.</li> <li>▪ Recepción de clientes con calidez y amabilidad; y atender sus peticiones con formalidad y seriedad.</li> <li>▪ Atención y seguimiento a las solicitudes de sus superiores de acuerdo con las normas y políticas de la empresa.</li> </ul>	
<b>Procesos donde interviene</b>	
Instalación de cristales en taller Instalación de cristales a domicilio Reparación de cristales Reparación de elevadores Nanotecnología	
<b>Material y equipo de trabajo</b>	
Brochas Desarmador plano y de estrella Cuchilla para retirar parabrisas/ Mariconas Removedor de uretano Juego de mazo Dados, matraca Maquina black ops Esponja/ fibra, limpiar contorno Toalla Activador-100 sika Glass cleaner Ventosa Pistola eléctrica Espada para cuchilla Cinta strapping Flexómetro Estopa Thinner Chupones Caballete Protectores, cubre asientos	Mesa de trabajo Parabrisas Extractor para limpiaparabrisas Exacto Saca grapa Juego de dados Martillo Tijera para lamina Pinza para retrovisor Corta cable de acero Ziga Gancho Saca vidrio Metevena Escalera Bancos Pegamento para uso automotriz Aspiradora Lentes Guantes Fajas
<b>Competencias laborales</b>	
Escolaridad: Secundaria terminada.	



**Perfil por Competencias  
Personal Administrativo**

Aplicación	Área	Fecha de Elaboración	Página
Organizacional	Administrativa y Operativa	Junio 2022	Página 36 de 43

Competencia genérica		Competencia específica
SABER	<b>Formación en:</b>	<b>Experiencia en:</b>
	- Técnico instalador en cristales automotrices	-Líder de equipo -Ventas -Administración -Conocimiento básico de cristales automotrices. -Manejo de personal. -Chofer (opcional)
HACER	<b>Habilidades genéricas:</b>	<b>Habilidades específicas:</b>
	-Trabajo en equipo. -Liderazgo. -Proactividad. -Comunicación efectiva. -Pensamiento crítico. -Control de emociones. - Capacidad de trabajar de forma rápida y fiable bajo presión.	-Resolución de problemas. -Planeación. -Negociación. -Dirección. -Toma de decisiones.
SER	<b>Actitudes y labores:</b>	
	-Limpieza -Respeto -Compromiso -Versatilidad -Responsabilidad -Cordialidad -Puntualidad -Honestidad	

**Características adicionales**

Edad: entre de 18 y 60 años.  
Género: masculino  
Esfuerzo físico: medio/alto (trabajo a la intemperie, levantamiento de materiales pesados)

Fecha de elaboración	Titular del puesto	Autorizo
18 de junio 2022	Crisanto Martínez Ramírez	Ricardo Martínez Ruíz
Sello	Firma	Firma