



SECCION REGIONAL REGIÓN HUETAR
NORTE Y CARIBE, CAMPUS SARAPIQUÍ



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

“Manual descriptivo de puestos para la empresa Inversiones Confines S.A., ubicada en la Victoria, del distrito de Horquetas, del cantón de Sarapiquí”

Modalidad de graduación para optar por el grado de licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos

Presentado por:

Beberlin Jacamo Vanegas

Estefanía Céspedes Hidalgo

Hazel Gutiérrez Cárdenas

Michael González Hurtado

Tutor:

MSc. Rodolfo León Anchía

Lectores:

MSc. Juan Manuel Blanco Umaña

Licda. Nayibe Nayarith Monge Castro

Sección Regional Huetar Norte y Caribe, Heredia, Costa Rica

2021

Dedicatoria

Dedicamos nuestro trabajo final de graduación primeramente a Dios por habernos dado la sabiduría, fortaleza y entendimiento para poder cumplir con las metas propuestas.

A nuestros padres en general, quienes han sido los pilares de cada uno de nosotros, nos han apoyado, aconsejado y motivado para que lográramos concluir con éxito esta etapa.

Y a todos aquellos que nos apoyaron y motivaron en el transcurso del desarrollo del trabajo.

Beberlin Jacamo Vanegas

Estefanía Céspedes Hidalgo

Hazel Gutiérrez Cárdenas

Michael González Hurtado

Agradecimiento

Deseamos dar nuestro agradecimiento primeramente a Dios, por darnos la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica con éxito.

A nuestro tutor de proyecto MSc. Rodolfo León Anchía, por la paciencia, apoyo, motivación, compromiso y entrega en el transcurso del proyecto

A nuestros lectores, la Licda. Nayibe Monge Castro y el MSc. Juan Manuel Blanco Umaña por brindarnos el apoyo y asesoría.

A la empresa Inversiones Confines S.A. quienes siempre estuvieron anuentes a colaborar y brindar la información necesaria para la elaboración del proyecto.

Y a las diferentes personas como familiares, amigos, compañeros; los cuales siempre estuvieron pendientes del avance del proyecto, dando así apoyo y motivación para seguir adelante.

Tabla de contenido

Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Lista de tablas.....	VII
Lista de gráficos	VIII
Lista de esquemas	IX
Lista de anexos.....	X
Resumen ejecutivo	XI
Introducción	XII
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODÓLOGICO	13
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema	13
1.1.2 Interrogante de la investigación	14
1.1.3 Justificación de la investigación.....	14
1.1.4 Delimitación de la investigación	15
1.2 Objetivos de la investigación	15
1.2.1 Objetivo general	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Modelo de análisis	16
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	16
1.3.2. Relaciones e interrelaciones del modelo de análisis.	19
1.4 Estrategia de investigación aplicada.....	20
1.4.1 Tipo de investigación	20
1.4.2 Fuentes de investigación	20
1.4.3 Población	20
1.4.3.1 Características de la población de estudio	20
1.4.3.2 Diseño de la investigación	20
1.4.4 Recopilación de los datos	21

Métodos, técnicas e instrumentos utilizados, procedimientos aplicados y presentación .	21
1.4.5 Análisis e interpretación de la información.....	22
1.4.5.1 Alcances y limitaciones	22
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....	24
2.1 Generalidades de la empresa.....	25
2.1.1 Reseña histórica.....	25
2.1.2 Misión organizacional	25
2.1.3 Visión organizacional.....	25
2.1.4 Objetivo organizacional	26
2.1.5 Estrategia organizacional	26
2.1.6 Estructura Organizacional	26
2.2 Aspectos legales que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente	27
2.2.1 Aspectos legales que regulan el funcionamiento de la organización	27
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	31
3.1 Historia de la administración	32
3.1.2 Conceptos de administración.....	33
3.1.3 Conceptos de organización.....	34
3.1.4 Conceptos de empresa	35
3.1.5 Departamentos de una empresa.....	35
3.1.5.1 Dirección general de la empresa:.....	36
3.1.5.2 Departamento de producción:	36
3.1.5.3 Departamento de comercialización.....	36
3.1.5.4 Departamento de ventas.....	36
3.1.5.5 Departamento de finanzas.....	36
3.1.5.6 Departamento de informática	36
3.1.5.7 Departamento de recursos humanos	37
3.2 Historia de los recursos humanos.....	37

3.2.1 Gestión de Talento Humano en el siglo XXI	38
3.2.2 Concepto de recursos humanos	38
3.2.3 Objetivo de los recursos humanos.....	39
3.2.4 Subsistemas de recursos humanos.....	39
3.2.4.1 Subsistema de alimentación o provisión.....	39
3.2.4.2 Subsistema de aplicación de recursos humanos	40
3.2.4.2 Subsistema de mantenimiento o retención	46
3.2.4.3 Subsistema de desarrollo	48
3.2.4.4 Subsistema de control o evaluación.....	49
CAPITULO IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	51
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
Conclusiones	70
Recomendaciones.....	73
Propuesta.....	75
Justificación de la propuesta.....	75
Objetivo del manual descriptivo de puestos.....	75
Metodología.....	76
Anexos.....	124
Bibliografía	128

Lista de tablas

Tabla 1 Modelo de análisis	16
Tabla 2 Cruce de variables según puesto y edad.....	53
Tabla 3 Escolaridad requerida para cada puesto.	54
Tabla 4 Distribución de puestos según área y personal a cargo.....	55
Tabla 5 Experiencia requerida en cada puesto.	57
Tabla 6 Funciones de cada puesto.....	59
Tabla 7 Habilidades y destrezas	62
Tabla 8 Actividades de los colaboradores en la ejecución de las tareas	63

Lista de gráficos

Gráfico 1 Rango de compensación salarial de los colaboradores 58

Lista de esquemas

Esquema 1 Relaciones e interrelaciones del modelo de análisis.	19
Esquema 2 Organigrama organizacional	26

Lista de anexos

Anexo 1 Entrevista #1.....	124
Anexo 2 Entrevista #2.....	124
Anexo 3 Encuesta	125

Resumen ejecutivo

La idea del proyecto surge después de realizar un análisis a la empresa Inversiones Confines S.A, se identificó que la misma no cuenta con una estructura organizada y clasificación debida de los puestos, lo que a su vez le ha generado una mala distribución de las tareas, falta de claridad en las funciones, conflictos laborales, funciones repetidas, pérdida de tiempo, sobrecargo de funciones, errores y pérdidas.

El objetivo del proyecto es elaborar un manual descriptivo de puestos acorde con las necesidades existentes en la empresa Inversiones Confines S.A. a partir de ese objetivo se pretende detallar cada una de las funciones, requisitos físicos, académicos, condiciones ambientales, líneas de mando, habilidades, destrezas necesarias para cada puesto; y así mismo permite establecer de manera formal cuales son las responsabilidades de cada puesto.

Para elaborar el manual descriptivo de puestos se aplicó una entrevista a cada uno de los encargados de área y una encuesta a cada uno de los colaboradores de la empresa, eso con el fin de obtener la información necesaria. Además, se recopiló información de diferentes fuentes bibliográficas y páginas de internet para dar base y estructura a la herramienta antes mencionada.

Con la elaboración del manual descriptivo de puestos se pretende solucionar los problemas anteriormente mencionados, esta herramienta permite a la empresa tener una estructura sólida a nivel interno, un orden definido y permite a los colaboradores tener claro cada una de las funciones que le corresponden según su puesto.

Introducción

En la administración, hoy en día el recurso humano ya no es considerado como un recurso inerte, sino que se considera una de las partes más importantes dentro de una organización, es por ello por lo que se determinó un departamento específico para gestionar este recurso, actualmente es llamado como Gestión del Talento Humano y debe encargarse de todo lo relacionado con este talento o recurso.

Existen métodos y herramientas que permiten efectuar mejor la Gestión del Talento Humano, entre ellas puede resaltar el manual descriptivo de puestos, el cual es base para realizar algunos procesos de este departamento, como lo son la selección e inducción del personal, es por ello que tener esta herramienta es de suma importancia, debido a que se tendrá claro las características, requisitos, habilidades y destrezas que deben tener las personas al optar por un puesto dentro de la organización; así mismo, es importante para los colaboradores ya que permite que tengan claras cuáles son las funciones que deben realizar y con quién deben reportarse.

Por lo tanto, el trabajo se enfoca en la creación de un manual descriptivo de puestos para la empresa Inversiones Confines S.A. ubicada en la Victoria, Horquetas de Sarapiquí, con el fin de solucionar el problema central, el cual radica en la falta de una estructura organizada y una debida clasificación de los puestos. El mismo cuenta con V capítulos los cuales reflejan lo siguiente:

Capítulo I: Menciona los aspectos metodológicos, como lo son: el planteamiento y descripción del problema, interrogante, justificación, delimitación, objetivos, modelo de análisis y estrategia aplicada.

Capítulo II: Se hace referencia al marco de referencia, en donde se compone de las generalidades de la empresa tales como los antecedentes, estrategias organizacionales, estructura, entre otros; y además se incluyen los aspectos legales que influyen directa o indirectamente la investigación.

Capítulo III: Se enfatiza en el marco teórico, en el cual se encuentra el desarrollo de la teoría específica del tema investigado, la cual consta de información importante para dar solidez y así mismo, obtener un mejor entendimiento de la investigación.

Capítulo IV: Se encuentra el análisis de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados e información recopilada de otras fuentes; ahí se muestran gráficos y tablas con la información clara y concisa.

Capítulo V: En este capítulo se detallan las conclusiones, recomendaciones y se presenta la propuesta elaborada para la empresa Inversiones Confines S.A.

Toda la información recopilada en los capítulos anteriormente mencionados se da en el periodo julio 2020 y julio 2021, en este periodo la empresa Inversiones Confines S.A. presentaba algunas situaciones que afectaron la investigación de manera negativa como lo fueron la implementación de un nuevo sistema de inventarios y facturación, además de la pandemia producida por el COVID-19, estos dos problemas produjeron una menor disposición de la empresa por recibirnos para poder avanzar en la investigación.

CAPÍTULO I. ASPECTOS METODÓLOGICO

En el presente capítulo se encontrarán las generalidades de la empresa a investigar y la situación que están presentando en la actualidad en relación con la problemática existente. Además de importantes detalles como los objetivos tanto generales como específicos de la investigación. Otros de los aspectos metodológicos que se encuentran en el presente apartado son: la interrogante de la investigación, que es punto focal de inicio para realizar lo que se pretende y para darle más entendimiento y forma al trabajo; además, la justificación, las limitaciones, el modelo de análisis y la estrategia de investigación aplicada (tipo de investigación, fuentes de investigación, población, recopilación de datos, análisis e interpretación de datos, una breve explicación de los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información necesaria); entre otros datos que cada vez aportarán más información que irán ampliando de manera progresiva el presente informe.

1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema

La empresa Inversiones Confines S.A, es una mediana empresa que se dedica a la venta de herramientas, material de construcción, acabados y artículos para el hogar; nace el 2 de febrero del 2003, en la Victoria, Horquetas, Sarapiquí. Dio inicio de la mano de cuatro socios de nacionalidad colombiana, de los cuales hoy en día solo 2 de ellos se encargan de la empresa siendo estos los dueños mayoritarios. Hoy en día cuentan con 24 colaboradores de los cuales 5 son del área administrativa y 19 son del área operativa.

Actualmente, los dueños no han identificado la necesidad de establecer un departamento de recursos humanos. Los encargados de realizar las labores de reclutamiento, selección, contratación y capacitación son los dueños, sin embargo, cuentan con un colaborador que ayuda con algunas de las tareas mencionadas anteriormente, no obstante, esta persona no fue contratada para estas funciones y por lo que debe realizarlas en conjunto con las obligaciones de su cargo.

Debido a la falta del departamento de recursos humanos, la empresa no cuenta con una estructura organizada ni una debida clasificación de los puestos, esta carencia ha generado un mal desarrollo administrativo y estratégico de la empresa a lo largo del tiempo, esto a su vez ha conllevado a la existencia de problemas tales como: errores y pérdidas, falta de claridad en las funciones, conflictos laborales, funciones repetidas, pérdida de tiempo, sobrecargo de funciones. Por lo anteriormente mencionado, se identifica el problema central el cual corresponde a la falta de una estructura organizada y a una debida clasificación de los puestos.

Por lo que es necesario desarrollar una propuesta para la empresa Inversiones Confines S.A. que clarifique la mala distribución de las tareas y que corrija el problema central, generando así una mejoría a la organización.

1.1.2 Interrogante de la investigación

¿Cuál debería ser la estructura y clasificación adecuada de los puestos de la empresa Inversiones Confines S.A. que les permita un apto desarrollo administrativo y estratégico a la empresa?

1.1.3 Justificación de la investigación

Inversiones Confines S.A. es una mediana empresa que se dedica a la venta de herramientas, material para construcción, acabados y artículos para el hogar; por lo que requiere de personal calificado, el cual tenga claro cada una de las funciones que se deben realizar para cumplir con los objetivos y metas planteados.

Después de aplicar un instrumento en la empresa, se logró determinar que el problema central es la falta de una estructura organizada y una debida clasificación de los puestos, lo que conlleva a otros problemas como mala distribución de las tareas, falta de claridad en las funciones, conflictos laborales, funciones repetidas, pérdida de tiempo, sobrecargo de funciones, errores y pérdidas. Por ello, la creación de un manual descriptivo de puestos es importante, esta herramienta permite definir cada una de las funciones, responsabilidades y requisitos de cada colaborador, y aportará a que los colaboradores tengan claro todas las tareas y responsabilidades que deben realizar dentro de la organización, por lo que se cumplirán con más efectividad los objetivos y metas.

Cabe recalcar algunas razones por las que es importante que una empresa cuente con un manual descriptivo de puestos; una de ellas es que permite establecer de manera formal cuáles son las responsabilidades que le corresponden a cada puesto. Además, se pueden implantar planes de carrera dentro de la misma organización, haciendo que los miembros que la componen tengan un sentido de pertenencia. Así mismo, se delimitan las tareas de cada miembro de la organización y a la hora de contratar a un candidato, permite darle a conocer con claridad las labores que le corresponden en caso de ser contratado.

Además, sin importar el tiempo que tenga el colaborador en la empresa con el manual descriptivo de puestos se evita la pérdida tiempo, ya que muchas veces se comete el error de la duplicidad de los trabajos entre cada colaborador. Dicha herramienta ayuda a establecer y

repartir mejor las cargas de trabajo evitando así los roces que puedan surgir entre los colaboradores.

1.1.4 Delimitación de la investigación

Analizar la estructura y clasificación de los puestos de la empresa Inversiones Confines S.A. ubicada en la Victoria, Horquetas de Sarapiquí, Heredia, Costa Rica; durante un periodo de un año, iniciando en julio del año 2020 hasta julio del año 2021.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar la empresa Inversiones Confines S.A. para determinar las funciones y requerimientos específicos de cada ocupación, con el fin de elaborar un manual descriptivo de puestos mediante la aplicación de instrumentos de medición.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar la estructura y funciones que actualmente existen en la empresa Inversiones Confines S.A., mediante instrumentos aplicados a la gerencia de la empresa con el fin de identificar las necesidades existentes en la organización.
2. Determinar las funciones y clasificación de los puestos de trabajo de la empresa Inversiones Confines S.A. a través de instrumentos de medición para determinar las variables de cada puesto.
3. Elaborar un manual descriptivo de puestos para la empresa Inversiones Confines S.A., mediante instrumentos de medición; y de esta manera presentar una propuesta de solución.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Tabla 1 *Modelo de análisis*

Tema: Manual descriptivo de puestos para la empresa Inversiones Confines S.A., ubicada en la Victoria, del distrito de Horquetas, del cantón de Sarapiquí.

Objetivo general: Analizar la empresa Inversiones Confines S.A. para determinar las funciones y requerimientos específicos de cada ocupación, a través de herramientas de medición con el fin de elaborar un manual descriptivo de puestos.

Objetivos específicos	Variable:	Conceptualización:	Operacionalización:	Instrumentalización:
------------------------------	------------------	---------------------------	----------------------------	-----------------------------

Objetivo específico Identificar la estructura y funciones que actualmente existen en la empresa Inversiones Confines S.A. mediante instrumentos aplicados a la gerencia de la empresa con el fin de identificar las necesidades existentes en la organización.	1. Estructura organizacional	Según (Gilli, 2017) la estructura organizacional “es una representación formal de la organización real y por lo tanto está sujeta a tensiones derivadas de factores contextuales y de los propios de cada organización; en otras palabras, no existe un modelo óptimo ni permanente” (párr. 4)	Identificación de la estructura de la empresa. Identificación de las funciones de cada puesto.	Entrevistas
--	------------------------------	--	---	-------------

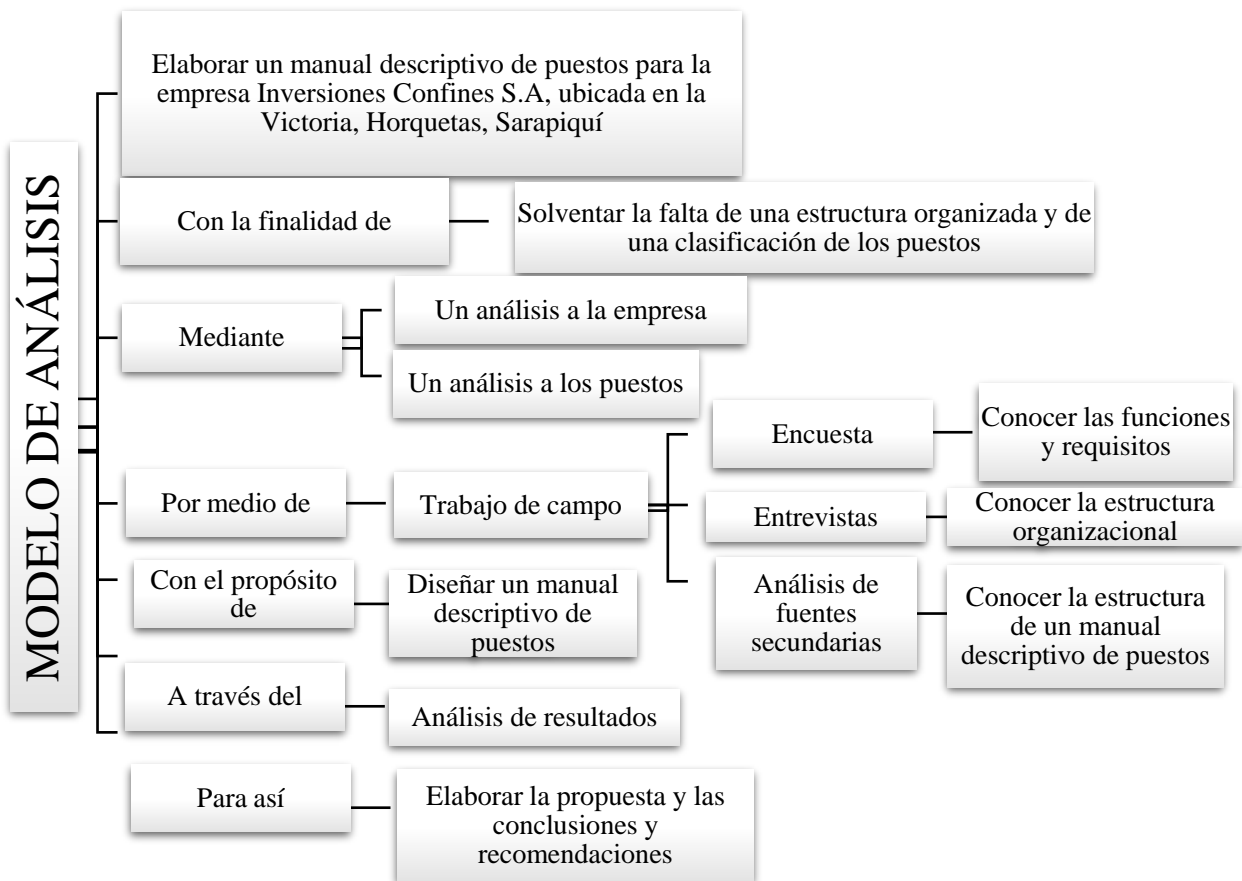
Objetivo específico	2.	Funciones	<p><i>Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2017)</i></p> <p><i>“Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño” (p 203).</i></p>	<p>Describir la misión de cada puesto</p> <p>Establecer los requisitos y funciones de los puestos.</p>	Entrevistas Encuestas
<p>Determinar las funciones y clasificación de los puestos de trabajo de la empresa</p> <p>Inversiones Confines S.A a través de instrumentos de medición para determinar las variables de cada puesto.</p>					
Objetivo específico (PROPUESTA):	3.	Manual descriptivo de puestos	<p>Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos,</p>	<p>Crear un perfil del puesto.</p>	Fuentes bibliográficas Sitios web

Elaborar un manual descriptivo de puestos para la empresa Inversiones Confines S.A, mediante instrumentos de medición; y de esta manera presentar una propuesta de solución.

2017) “El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante” (p 204).

1.3.2. Relaciones e interrelaciones del modelo de análisis.

Esquema 1 Relaciones e interrelaciones del modelo de análisis.



1.4 Estrategia de investigación aplicada

1.4.1 Tipo de investigación

La investigación que se realizó fue de tipo cualitativa, debido a que se basó en la estructura, clasificación y descripción de puestos en la empresa Inversiones Confines S.A. “Entiéndase la investigación cualitativa como cualquier tipo de investigación que produzca hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación” (Strauss y Corbin, 2016).

1.4.2 Fuentes de investigación

Según Aragón (2013), “la fuente de investigación primaria es información original obtenida por el propio investigador con el fin de contrastar sus hipótesis; y las fuentes secundarias es información primaria organizada por otros investigadores o por instituciones oficiales” (p.6). Para esta investigación las fuentes primarias que se utilizaron fueron: la entrevista para conocer la estructura y funciones de la empresa; así mismo una encuesta a los colaboradores para conocer los funciones y clasificación adecuada de los puestos. Las fuentes secundarias utilizadas son la de información recolectada de fuentes bibliográficas, sitios web, estas para darle solidez a la investigación y para obtener mayor conocimiento para la elaboración del manual descriptivo de puestos.

1.4.3 Población

Según (Hermosillo, 2013) “se entiende por población al conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado” (p.2). En este caso, la población la constituyen las personas que trabajan en la empresa Inversiones Confines S.A.

1.4.3.1 Características de la población de estudio

Dentro de la organización hay 5 personas que pertenecen al área administrativa y 19 personas pertenecen al área operativa dando un total de 24 colaboradores en la empresa. Los niveles académicos de estos trabajadores son varios ya que hay dos personas que aún no terminan la primaria, algunos se encuentran adquiriendo el bachillerato por madurez, algunos son bachiller, otros cuentan con técnico medio, auxiliar contable y dos de ellos cuentan con el bachillerato universitario.

1.4.3.2 Diseño de la investigación

La información será recopilada mediante un censo de población, el cual es definido por Las Naciones Unidas (2008) como: “El conjunto de las operaciones consistentes en recoger,

recopilar, evaluar, analizar y publicar o divulgar de alguna otra forma datos demográficos, económicos y sociales relativos a todos los habitantes de un país, o de una parte bien delimitada de un país, en un momento determinado” (p.7).

1.4.4 Recopilación de los datos

Métodos, técnicas e instrumentos utilizados, procedimientos aplicados y presentación

- **Métodos**

Uno de los métodos en los que se obtuvo la información es mediante la entrevista, el objetivo de esta herramienta es conocer algo que no se sabe aún de la empresa y que se requiere conocer; la entrevista se realiza mediante una serie de preguntas enfocadas a la búsqueda de la información requerida que resuelvan la faltante de datos necesarios para continuar con el proyecto. Otro método útil fue la encuesta, ya que mediante ellos se logró que la información fuera más puntualizada sobre las funciones y clasificación de cada puesto de la empresa Inversiones Confines S.A.

Según Kuznik, Hurtado, y Espinal (2010) “definen la encuesta como una técnica de recolección de datos, o sea una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación. Se enmarca en los diseños no experimentales de investigación empírica propios de la estrategia cuantitativa, ya que permite estructurar y cuantificar los datos encontrados y generalizar los resultados a toda la población estudiada” (p.318).

Y, por último, se revisaron fuentes bibliográficas o sitios web para obtener más conocimiento de cómo debe elaborarse un manual descriptivo de puestos adecuadamente, y además para agregar información al documento escrito que permita darle mayor solidez.

- **Instrumentos**

Los instrumentos que fueron utilizados a lo largo de la investigación fueron variados. Uno de ellos fue un cuestionario, este permite que la información sea obtenida de manera sistemática y ordenada ya que, normalmente, los cuestionarios son creados con una debida estructura (Blanco 2015), por otro lado, se creó una hoja de encuesta para poder tener una guía de lo que se quiere preguntar. Y, por último, mediante los materiales digitales se logró analizar diferentes fuentes bibliográficas, con el objetivo de tener una base para la investigación y para la creación del manual descriptivo de puestos.

- **Procedimientos**

Para la elaboración de este trabajo se deben realizar un conjunto de procedimientos como los son, primeramente, la solicitud a la empresa Inversiones Confines S.A. para que se aprobara la realización del proyecto; luego de aprobado, se realizó un instrumento para determinar las problemáticas que presenta la empresa. Después, se analizaron los resultados del instrumento aplicado para determinar la problemática central que presenta la empresa Inversiones Confines S.A. y así enfocar el proyecto en esa problemática. Luego, se redactó el informe con la propuesta de la elaboración de un manual descriptivo de puestos para solucionar el problema encontrado y finalmente, se realizó la presentación del informe.

1.4.5 Análisis e interpretación de la información

La interpretación de los datos se llevará a cabo mediante el análisis de la información que se recolecte de la encuesta y entrevista aplicada en la empresa. Se desarrollará mediante un cruce de variables, que irán dando respuesta a los objetivos propuestos en su orden respectivo. Para una mejor comprensión, se incluirán gráficos y tablas que proyecten los resultados obtenidos.

1.4.5.1 Alcances y limitaciones

El presente trabajo tiene como alcance la creación de un manual descriptivo de puestos para la empresa Inversiones Confines S.A, el cual puntualice, describa y ordene cuáles son las funciones de cada puesto dentro de las áreas a ser estudiadas.

Dentro de las limitaciones, se encuentran la implementación de un nuevo sistema de inventarios y facturación lo cual requería tiempo para capacitación de personal, por lo cual el tiempo de atención era limitado. Además, la situación que enfrenta el país por la pandemia producida por el Covid-19, lo cual ocasionó que al inicio del proyecto no se lograra comunicar personalmente con el dueño o encargados de brindar la información para el proyecto. Así mismo, que la empresa no cuenta con un departamento específico o una persona encargada del área de Recursos Humanos lo cual hace que no exista información identificada o escrita en lo que respecta a un manual descriptivo de puestos.

En conclusión, en este capítulo, se presentó detalladamente el planteamiento del problema y su descripción, así mismo se mostró la pregunta de investigación planteada por el equipo de trabajo, la cual se pretende resolver por medio de la propuesta final. Se expuso la justificación de este proyecto el cual explica a fondo el por qué se pretende realizar un manual descriptivo de puestos para esta empresa en específico. Se menciona la delimitación del proyecto, se

explicaron detalladamente los objetivos de la investigación. Con respecto al tipo de investigación y a las fuentes de investigación, se menciona y explica cada aspecto. Al final de este capítulo se responde a la pregunta ¿cómo?, es decir, se explica cómo y de qué manera se recolecta la información necesaria para la investigación.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

El presente capítulo incluye las generalidades de la empresa Inversiones Confines S.A., como lo son: el año de su creación, la misión, visión, objetivo y estrategia organizacional, la estructura organizacional, siendo representada con un organigrama. Así mismo, incluye los aspectos legales que regulan el funcionamiento de la organización como lo son el Código de Comercio, Código de Trabajo, el Ministerio de Hacienda, Ministerio de Salud y la Constitución Política; además, leyes que afectan la investigación de forma directa o indirecta por ejemplo, la ley de protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales y la constitución política la cual hace mención al derecho de privacidad, libertad e intimidad que tienen las personas y el secreto a las comunicaciones.

2.1 Generalidades de la empresa

2.1.1 Reseña histórica

El almacén y ferretería Inversiones Confines S.A. es una mediana empresa que se dedica a la venta de herramientas, material de construcción, acabados y artículos para el hogar; nace el 2 de febrero del 2003, en la Victoria, Horquetas, Sarapiquí. Dio inicio con cuatro socios de nacionalidad colombiana, los cuales aportaron un capital inicial de 57 000 dólares para dar inicio con la empresa, sin embargo, la empresa actualmente está a cargo de únicamente dos socios quienes se encargan de tomar las decisiones más convenientes para la empresa. Además, es importante mencionar que iniciaron sus operaciones con únicamente 3 colaboradores y hoy en día han crecido como empresa y cuentan con 24 colaboradores.

2.1.2 Misión organizacional

Empresa que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes suministrando gran variedad de productos y servicios de almacén y ferretería, con la mejor calidad, precio y eficiencia, sobresaliendo como líderes en atención al cliente y comprometidos con la comunidad.

2.1.3 Visión organizacional

Ser la mejor empresa en el área de ferretería y almacén de la zona, brindando un servicio de calidad a los clientes y con un buen ambiente laboral para nuestros colaboradores posicionándonos así, como la empresa líder por excelencia.

2.1.4 Objetivo organizacional

Satisfacer la necesidad presente en la comunidad, brindando un buen servicio, atención al cliente y tratando de tener un precio justo.

2.1.5 Estrategia organizacional

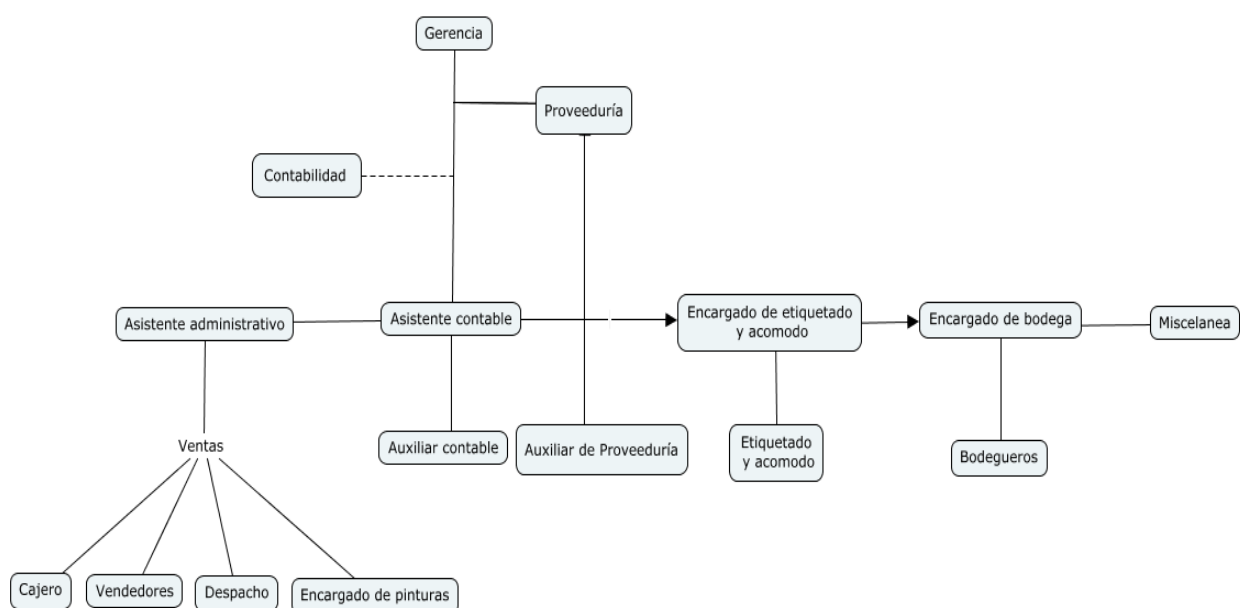
Brindar la mejor atención al cliente.

2.1.6 Estructura Organizacional

Según Raúl Soto (2008) la estructura organizacional es: “el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan (p.8). La empresa Inversiones Confines S.A., se encuentra organizada bajo una estructura jerárquica basada en las responsabilidades de decisión. En este tipo de organización, la estructura formal, es planeada por jerarquías y debe proporcionar un estímulo al desempeño de los trabajadores y a su vez, motiva la libertad de acción de los empleados utilizando normas y reglas en sus procesos,

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. Es una parte de la estructura formal, presente en la vinculación entre departamentos de una empresa a lo largo de las principales líneas de autoridad. (Espinoza, 2018, p.26)

Esquema 2 Organigrama organizacional



Fuente: Elaboración propia

La empresa Inversiones Confines S.A. está conformada en el nivel superior por la gerencia y proveeduría; en los niveles medios, los encargados de área y los asistentes; y por último en el nivel inferior se encuentran los vendedores, bodegueros, cajero, despachador, auxiliar contable, auxiliar de proveeduría y miscelánea.

2.2 Aspectos legales que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente

El derecho a la privacidad es un inobediente al momento de realizar un trabajo, pues delimita la información que pueda ser publicada con respecto a una persona. Y esto es sustentado en el artículo N° 4 de la Ley N° 8968 de Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales, la cual indica textualmente:

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (2011), Ley N° 8968 Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales, indica en el artículo N° 4: Toda persona tiene derecho a la autodeterminación informativa, la cual abarca el conjunto de principios y garantías relativas al legítimo tratamiento de sus datos personales reconocidos en esta sección.

Se debe reconocer también la autodeterminación informativa como un derecho fundamental, con el objetivo de tener conocimiento y control sobre el flujo de informaciones que conciernen a cada persona, según el derecho a la privacidad, disminuyendo la probabilidad de que existan acciones discriminatorias.

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (1946), de la Constitución Pública de Costa Rica nos habla respecto a la intimidad, libertad y secreto a las comunicaciones y cita textualmente lo siguiente, artículo #24 “se garantiza el derecho a la intimidad, a la libertad y el secreto a las comunicaciones. Son inviolables los documentos privados y las comunicaciones escritas, orales o de cualquier tipo de los habitantes de la república”.

2.2.1 Aspectos legales que regulan el funcionamiento de la organización

Con respecto a la regulación de la empresa Inversiones Confines S.A., se puede mencionar que está creada bajo el régimen de sociedad anónima; dichas sociedades tienen un apartado específico dentro del Código de Comercio de Costa Rica, que abarca distintos puntos relacionados a la creación, manejo y finalización de operaciones de una sociedad anónima.

Antes de desarrollar más el tema con respecto a la regulación de las sociedades anónimas, primero, es relevante brindar una definición para comprender mejor el tema: el diccionario Panhispánico de la Real Academia Española (2001) define sociedad anónima como: sociedad

mercantil de capital, en la que este se divide en partes alícuotas denominadas *acciones* y en la que los socios no responden personalmente de las deudas sociales.

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (1964), el Código de Comercio es una de las leyes que regula las sociedades anónimas en Costa Rica, en donde en el capítulo III menciona específicamente lo que les conciernen a las sociedades en general y, además, menciona los distintos tipos de sociedades que existen en nuestro país. A partir del capítulo VII, el artículo N° 102, detalla todo lo que esté relacionado con las sociedades anónimas; dicho capítulo contiene siete secciones que meticulosamente detallan distintos tópicos sobre el proceder de las sociedades anónimas.

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (1964) el Código de Comercio en el artículo N° 20 de dicha Ley, menciona que las entidades inscritas en el Registro Mercantil tendrán personería jurídica.

Para la regulación de la personería jurídica existe una Ley al respecto, Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (2017), Ley N° 9428 Impuesto a las Personas Jurídicas. Esta Ley está compuesta de 18 artículos en total, incluye aspectos como: la creación de dicho impuesto, la tarifa, la forma de pago y el plazo, las sanciones y multas, la exención, entre otros aspectos fundamentales que le dan forma al impuesto que deben cumplir todas las sociedades anónimas en el país.

Por su parte, la ley que rige sobre las relaciones laborales entre los patronos y obreros, en Costa Rica se cuenta con la ley N° 2 o Código de trabajo, promulgada el 27 de agosto de 1943 por La Asamblea Legislativa de Costa Rica. Dicha ley menciona en el artículo N° 1 y N° 14 lo siguiente:

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (1943), Código de Trabajo en el artículo N° 1.- El Código de Trabajo regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, de acuerdo con los principios cristianos de Justicia Social.

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (1943), Código de Trabajo en el artículo N° 14.- Esta ley es de orden público y a sus disposiciones se sujetarán todas las empresas, explotaciones o establecimientos, de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, existentes o que en lo futuro se establezcan en Costa Rica, lo mismo que todos los habitantes de la República, sin distinción de sexos ni de nacionalidades.

Por lo mencionado anteriormente Inversiones Confines S.A está sujeta a cumplir con las disposiciones establecidas en dicha ley para mantener las relaciones laborales como está debidamente señalado; por ejemplo, debe cumplir con todas las obligaciones que le

corresponden como patrono (contratos laborales, salario mínimo, a la jornada de trabajo, días de descanso, feriados, vacaciones, seguro contra riesgos de trabajo, entre otros).

Así mismo, la protección del trabajador es un derecho que tienen todos los individuos que laboran bajo los principios jurídicos de la Constitución Política de Costa Rica. La Constitución establece que es una obligación de los empleadores asegurar a sus empleados bajo el Seguro de Riesgos de Trabajo del Instituto Nacional de Seguros. Por esta razón y por la seguridad de cada uno de los colaboradores la empresa Inversiones Confines S.A cuenta con la debida inscripción de los trabajadores en el sistema de seguros de riesgo de trabajo del INS.

Según la Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (1943), Código de Trabajo en el artículo N° 176 del código de trabajo indica que “todo patrono que contrate permanentemente a tres o más trabajadores, sin llegar al límite de diez, está obligado a llevar planillas de conformidad con los modelos adoptados por la Caja Costarricense de Seguro Social o el Instituto Nacional de Seguros.”

Además, según las disposiciones del ministerio de salud las empresas están sujetas a cumplir con la Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (1973), Ley General de la Salud, en San José de Costa Rica: Asamblea Legislativa de Costa Rica ya que su artículo N° 1 establece que: “la salud de la población es de interés público tutelado por el estado.”

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (2016), Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud en cuyo artículo N° 1 establece el Objeto, alcance y ámbito de aplicación. El presente reglamento tiene como objeto establecer los requisitos y trámites que deben cumplir los establecimientos que desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios, contemplados en el anexo No.1 del presente reglamento, a fin obtener el Permiso Sanitario de Funcionamiento por parte del Ministerio de Salud. Asimismo, se establecen los requisitos de aquellas actividades temporales que por disposición de la Ley N 5395 del 30 de octubre de 1973 "Ley General de Salud", requieran de una autorización sanitaria para operar en el territorio nacional.”

Según la Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (2017), Ley N° 9428 Impuesto a las Personas Jurídicas establece un impuesto sobre todas las sociedades mercantiles, así como sobre toda sucursal de una sociedad extranjera o su representante y empresas individuales de responsabilidad limitada que se encuentren inscritas o que en adelante se inscriban en el

Registro de Personas Jurídicas del Registro Nacional. La empresa Inversiones Confines S.A cumple con todas las obligaciones tributarias correspondientes, según lo establece la ley.

En conclusión, con el capítulo desarrollado anteriormente se deja en evidencia algunos aspectos como por ejemplo que la empresa Inversiones Confines S.A. es una mediana empresa que, como se puede apreciar en el organigrama, no cuenta con un departamento de recursos humanos, sin embargo, se realizan dichas funciones para que la empresa opere adecuadamente. Además, se refleja que es una empresa que se constituyó como sociedad anónima, por lo cual se regula bajo los reglamentos antes mencionados los cuales se cumplen según lo establecido por la ley.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollarán los conceptos más importantes que se tomaron en cuenta a la hora de realizar la investigación, esto para lograr una mejor comprensión por parte del lector y además darle una base sólida a la investigación en sentido teórico que complemente la parte práctica del proyecto. Parte de la información que se explicará incluye la historia y conceptos de administración y organización, ambos conceptos son relevantes en el proyecto debido a que son la raíz de donde la investigación inicia. Además, se explicará detalladamente cuándo y cómo fue que dio inicio el departamento de recursos humanos y que hoy en día se conoce como gestión de talento humano.

3.1 Historia de la administración

A lo largo de la historia de la humanidad, el ser humano, en su relación de convivencia con la sociedad y su requerimiento de satisfacer las necesidades de vestido, alimento, vivienda, seguridad, entre otras, ha buscado maneras de organizarse en grupos, es decir, en sociedades o pueblos donde cada uno de los integrantes cumplía con tareas específicas de acuerdo con sus talentos (Delgado, 2014).

El ser humano, de una u otra manera se ha ingeniado la manera de formar y reformar organizaciones. Al analizar la historia de la humanidad, se tienen ejemplos de gran conocimiento, sobre la manera en la que muchas personas pertenecieron a grupos grandes perfectamente organizados y estructurados; como lo son: los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson. Inclusive, muchos escritores han mencionado cómo lograr la eficacia y eficiencia en la organización mucho antes de que el término “administración” surgiera (Delgado, 2014).

Por lo tanto, es un poco difícil dar a conocer cómo surgió de verdad la administración en sí. Algunos escritores, analizan la historia de manera cronológica y transmiten sus conclusiones; una de ellas es que la administración se origina gracias a los comerciantes sumerios y a los egipcios, antiguos famosos constructores de las pirámides, o también a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Surgieron muchas empresas preindustriales en aquella época, pero los altos jefes no consideraron hacer frente a los problemas de manera sistemática debido a la pequeña escala de la organización y a que no tenían una teoría en la cual pudieran basarse para dirigir (Delgado, 2014).

Hubo muchos aspectos que hicieron posible el surgimiento formal de la administración, uno de ellos fue la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 que proporcionó herramientas

para el planeamiento y control de la organización. Sin embargo, es en el siglo XIX con el surgimiento de la Revolución Industrial, que se comenzó a hablar acerca de la administración de manera científica, haciendo énfasis en que era urgente el acercamiento de un método para hacerle frente a dicha época (Delgado, 2014).

A partir de ahí, hubo otras culturas en distintas partes del mundo que se destacaron por ser los pioneros en la administración. En el año 500 A.C. en China, el famoso filósofo Confucio, sentó las bases de la administración china. Por otro lado, y como se mencionó anteriormente, los egipcios ejercieron el sistema “burócrata”. En Roma, Italia, el manejo del comercio, agricultura y minería; todo eso aunado a las guerras y conquistas de aquellos tiempos, hizo que se destacaran en el orden organizacional que manejaron. A todo lo anterior y a su historia se le conoce como la prehistoria de la administración (Delgado, 2014).

Después, surgieron diferentes etapas de la administración como la de la Edad Media que en esta época, se toma como base la estructura administrativa y organizada que tenía la Iglesia Católica, la cual ha prevalecido por muchos años; Nicolás Maquiavelo (1525) estableció los principios que las organizaciones contemporáneas podían adaptar y poner en práctica; en el siglo XIX se empezó a establecer y a dar a conocer ciertas reglas con fundamento teórico que sin saberlo quedarían hasta la actualidad, algunas de ellas son: asignación de los recursos, producción, fijación de precios, control de calidad, entre otras; en el siglo XX se caracteriza por una evolución constante de la administración a medida que las organizaciones y otras ciencias como la psicología, ingeniería y sociología iban creciendo y por último, en el siglo XXI es donde es evidente que el manejo de una organización está bien consolidado, las teorías sobre ciertos temas ya han sido probados y algunos cambiados con el fin de tener mayor competitividad en el mercado (Delgado, 2014).

3.1.2 Conceptos de administración

Con respecto a lo mencionado anteriormente, es importante hacer énfasis y dejar claro algunos conceptos generales como lo son la administración, organización, empresa y sus áreas o departamentos, eso según diferentes autores.

Administración según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4)

Según Chiavenato (2009), la administración de personas como la manera en cómo las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia (p.8).

Hoy en día la administración constituye una rama imprescindible en cada empresa u organización en el mundo, ya que siempre existirán recursos, los cuales deben ser aprovechados de la mejor manera posible, así mismo existirá capital humano que, bien focalizado, ayudará al logro de los objetivos.

3.1.3 Conceptos de organización

Según (Koontz et al., 2012), se define organización como: “un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado” (p.4). En la actualidad el valor agregado es importante para las empresas, ya que este factor puede ser determinante en el entorno competitivo, dependiendo del tipo de organización este se puede convertir en utilidades, satisfacción de necesidades o la prestación de servicios.

Según Chiavenato (2009), el concepto de organización consiste en la interacción entre personas para con otros individuos y organizaciones, dice que, por las limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización (p. 6).

Para que exista una organización esta debe de tener: en primer lugar, personas que son capaces de comunicarse entre ellas, en segundo lugar, personas que están dispuestas a contribuir para realizar acciones en conjunto, y, en tercer lugar, último, pero no menos importante, colaboradores que estén dispuestos a alcanzar objetivos en común con la finalidad de buscar el bienestar y mejora continua para la organización Chiavenato (2009).

Las organizaciones son consideradas más como un sistema social establecido para cumplir diversos objetivos propuestos, generalmente mediante recursos humanos, o algún otro tipo de

gestión que involucre el talento de las personas. En decir, que puede considerarse como un convenio entre personas con el fin de lograr un propósito establecido.

3.1.4 Conceptos de empresa

Por su parte se define empresa: según la (Real Academia Española, 2014) como una entidad que se dedica a “actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”, además emplea acciones que requieren tomar decisiones y esto a su vez genera un esfuerzo.

Según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (Pyme, 2021) las empresas se pueden clasificar en micros, pequeña, mediana y grandes; la clasificación se realiza por medio de la cantidad de trabajadores con los que cuenta la empresa, si la misma cuenta con 5 o menos colaboradores es una microempresa, si tiene entre 6 y 30 colaboradores es una pequeña empresa, si tiene entre 31 y 100 es una mediana empresa y si la empresa tiene más de 100 colaboradores es una empresa grande.

La diferencia más destacada entre una organización y una empresa es que la empresa es una organización económica, con fines lucrativos. A diferencia de una organización que esta no tiene necesariamente un fin económico, por lo que un grupo de personas puede ser considerado una organización (Riquelme, 2016).

Así mismo, en todo ámbito es necesario tener orden para poder llevar a cabo las tareas de una mejor forma, ese orden es aún más importante en una empresa, sea esta grande o pequeña, sea que se esté comenzando o que ya tenga tiempo inmersa en el mercado. Además, existen muchas labores dentro de una empresa y solo a una persona le sería muy difícil llevarlas a cabo de manera completa, cumpliendo con fechas límites y teniendo en cuenta otros aspectos vitales para que la empresa funcione correctamente, de manera que se logren ver los resultados, es por ello, por lo que aparte del orden necesario, las empresas tienen identificados departamentos que les facilitan la funcionalidad día con día.

3.1.5 Departamentos de una empresa

A continuación, se mencionará y explicará los distintos departamentos que conforman una empresa. Es importante resaltar que no todas las empresas cuentan con cada uno de esos departamentos, tal es el caso de Inversiones Confines S.A.

3.1.5.1 Dirección general de la empresa: Es el departamento que dirige a la empresa, establece los objetivos y crea los planes a seguir de la empresa. Las funciones principales son las siguientes: coordinar todas las áreas de la empresa, controlar cada unidad de la empresa, planificar y administración de los recursos. (Lescot, 2003, p.21)

3.1.5.2 Departamento de producción: Esta área es la encargada de transformar las corrientes de entrada en corrientes de salida, modificando o dándole un valor agregado a los elementos, para que su resultado satisfaga una necesidad. Otras funciones de esta área son: corriente de entrada, actividades de conversión, corrientes de salida, actividades de control. (Lescot, 2003, p.21)

3.1.5.3 Departamento de comercialización: Las funciones principales de esta área son las de detectar si existen necesidades insatisfechas en el medio, sino las hay, debe generarlas para luego satisfacer. Generalmente se le asocia a Ventas, pero como veremos sus actividades abarcan más actividades, siendo estas: investigación de mercados, segmentación del mercado, determinar el mercado meta, imagen del producto, promoción, precio, plaza. (Lescot, 2003, p.23)

3.1.5.4 Departamento de ventas

Se encarga de ofrecer los productos necesarios satisfaciendo las necesidades de los clientes. Entre las principales funciones se encuentran atender clientes y alcanzar los niveles de ventas.

Como se mencionó anteriormente, los departamentos de una empresa son importantes para que esta funcione con una estructura y orden más claro, los departamentos contribuyen a alcanzar con cada uno de objetivos o metas planteadas, debido a que trabajan conjuntamente para lograrlo. En la presente investigación es necesario abordar más detalladamente el departamento de recursos humanos, debido a que es la rama en que va dirigida el trabajo de investigación; por lo que a continuación se abordará sobre dicho departamento. (Chao, 2007, p.3)

3.1.5.5 Departamento de finanzas: Es la encargada de la Consecución, Asignación y Distribución de los recursos financieros de la empresa. (Lescot, 2003, p.26)

3.1.5.6 Departamento de informática: La función de esta área es generar datos que luego, a través de su sistematización se puedan transformar en información, es decir, combinar los datos para que tengan un sentido lógico y puedan ser utilizados en la toma de decisiones. (Lescot, 2003, p.26)

Así mismo, tienen relación con planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo y explotación de los Sistemas de Información, los cuales generan resultados con grandes niveles de combinación, magnitud, celeridad y exactitud en el procesamiento de la información. (Lescot, 2003, p.27)

3.1.5.7 Departamento de recursos humanos: Este departamento se encarga de velar por la gestión del talento humano y que los mismos estén acorde a los objetivos de la empresa, esto se logra por medio de programas adecuados, reclutamiento y selección inherentes a las necesidades de la empresa, capacitación y desarrollo del personal de la empresa. Las funciones principales son: contratación de personal, capacitación y desarrollo, salarios, relaciones laborales y planeación de recursos humanos. (Chao, 2007, p.1)

3.2 Historia de los recursos humanos

En la época de los '60 se utilizaba el nombre "Gerencia de Personal" para referirse al departamento como tal de una empresa, además en muchas universidades y centros de estudios utilizaban dicho título para nombrar a la carrera o al énfasis como tal, ya que no era usual mencionar "Recursos Humanos". En esos años, eran escasas las empresas que tenían un departamento para dicha área, ya que lo que se hacía era solamente depender del área de Administración. Lo habitual en empresas grandes era la existencia de un Departamento de Personal a cargo de un empleado de la misma organización, pero con mucha experiencia, que fuera de confianza para la compañía y que, además, tuviera conocimientos en el área de legislación laboral, normalmente eran personas sin estudios universitarios. Ese era el perfil más común de quienes se encargaban de dirigir a las personas dentro de una organización en aquella época. Para la década de los '70 los conflictos entre los gremios empezaron a surgir cada vez más y por eso era preciso que la persona encargada del personal estuviera relacionada con los sindicatos, el encargado era un varón, generalmente abogado y que fuera hábil a la hora de negociar (Alles, 2015).

A finales de los '80 es donde se empieza a tomar más conciencia sobre lo que pasa en ese momento con respecto a la Gestión de Talento y, se ve la necesidad de darle un camino diferente; se empiezan a delinear las labores que le competen a ese departamento y se realizan dichos cambios. A finales de los '90, adquiere formalmente el nombre de "Recursos Humanos", además, se le identifica como la disciplina que estudia las labores y que se relacionan estrechamente con cada individuo dentro de la Administración (Alles, 2015).

3.2.1 Gestión de Talento Humano en el siglo XXI

No solamente el nombre del departamento y el aumento de tareas en dicha área han evolucionado con el pasar del tiempo, sino que hay algo más. No es un secreto para nadie que la revolución tecnológica que ha experimentado el siglo XXI a nivel mundial ha sido inmensa. Existen ejemplos de sobra que evidencian ese cambio, pero solamente se va a tomar uno: la comunicación escrita. En primera instancia están los escribientes tradicionales, que eran personas que por más largo o corto que fuera el documento que tenían que transcribir, debían hacerlo de manera manual, letra por letras. A principios del siglo XX, la máquina de escribir manual reemplazó a todas aquellas personas que tenían como labor la escritura de textos. Con el paso del tiempo, la máquina de escribir eléctrica se desplazó a su vez, a la mecánica, solo para que la computadora la sustituya en poco tiempo después. A partir de ese momento, muchas herramientas tecnológicas empezaron a ser descubiertas como el Internet, el correo electrónico, los procesadores de textos y más; desde ese entonces la tecnología ha continuado avanzando de manera acelerada (Werther & Davis, 2008).

Por supuesto, estos avances y cambios han ejercido fuertes efectos en el área que se está estudiando: la administración de capital humano. Actualmente, la mayoría de las empresas cuentan con muchas herramientas tecnológicas para gestionar al personal de manera eficiente. Mediante programas y sistemas operativos, tareas propias del departamento se han visto impactadas de manera positiva ya que permite agilizar muchos procesos. El reclutamiento, la selección del personal, el diseño de puestos, pago de nóminas, sistemas de compensación y los planes de beneficio social son labores que, aparte de ser relativamente recientes, han logrado compaginarse con los avances tecnológicos, lo que posibilita que las tareas se efectúen más rápidamente que en tiempos antiguos (Werther & Davis, 2008).

3.2.2 Concepto de recursos humanos

Villalpando (2014) la administración de Recursos Humanos se puede definir como las diferentes tareas principales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización.

3.2.3 Objetivo de los recursos humanos

Según se menciona en el libro de Villalpando (2014) la administración de Recursos Humanos consta de cuatro tareas o funciones principales, las cuales son:

- Obtención de personal
- Impartir la debida preparación
- Brindar un seguimiento para animarlos y que el personal esté motivado
- Lograr permanencia en los colaboradores

Uno de los objetivos principales de este departamento es velar por que se cumplan las cuatro funciones anteriores, mediante la formulación de estrategias a nivel organizacional y corroborar que estas se apliquen y se cumplan (Villalpando, 2014).

Después de haber planteado las estrategias organizacionales, es importante plantear las políticas y los procedimientos para llevarlas a cabo. Para comprender a cabalidad el tema, es importante conocer las definiciones; por un lado, las políticas son las reglas que todos los colaboradores deben seguir para lograr cumplir con la estrategia inicialmente planteada; y los procedimientos son los pasos o acciones que se deben seguir en cada área o departamento siguiendo las políticas establecidas y la estrategia planteada (Villalpando, 2014).

3.2.4 Subsistemas de recursos humanos

El departamento de recursos humanos se divide en 5 subsistemas básicos, los cuales están estrechamente relacionados, estos subsistemas son los siguientes: el subsistema de alimentación, el subsistema de aplicación, subsistema de mantenimiento, subsistema de desarrollo y subsistema de control (Chiavenato, 2009).

3.2.4.1 Subsistema de alimentación o provisión

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento (Chiavenato, 2009, p.112).

3.2.4.2 Subsistema de aplicación de recursos humanos

Las empresas son un sistema de funciones y solo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando cada una de las funciones para las que fueron asignadas y capacitadas; para esto, las empresas diseñan una estructura formal con organismos, cargos, reglas, requisitos y atribuciones para los empleados; esta estructura formal permite diferenciación de funciones en la empresa.

Además, menciona que las empresas no utilizan completamente a los empleados, sino alguno de los comportamientos necesarios para desempeñar las funciones asignadas y alude que estos comportamientos están ligados con los de otros empleados, y es necesario que se transmitan con claridad a todos (Chiavenato, 2009, p.169).

Debido a esto y a medida de que nuevos empleados se incorporen a la empresa, es necesario que estos se integren a las funciones mediante la socialización organizacional o empresarial (también conocido como integración de nuevos empleados) la cual les permite conocer los objetivos básicos de la organización, los medios para el logro de objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo, patrones de comportamientos requeridos para cumplir con las funciones y permite conocer las reglas y principios de la empresa (Chiavenato, 2009, p.172).

Desempeño del rol

Chiavenato (2009) resalta que el desempeño de las funciones en las empresas no siempre se desarrolla de acuerdo con las expectativas debido a que en este proceso pueden ocurrir cuatro discrepancias.

1. Discrepancia de la expectativa: diferencia existente entre la expectativa de la función transmitida por el jefe, y la función percibida por el subordinado, de acuerdo con su interpretación.
2. Discrepancia con el rol: diferencia entre el rol percibido por el subordinado y el comportamiento del rol que consigue desempeñar.
3. Retroalimentación de la discrepancia: es la divergencia entre la manera como el subordinado desempeña el comportamiento del rol y el comportamiento controlado por el jefe.

4. Discrepancia en el desempeño: diferencia entre el comportamiento controlado por el jefe y la expectativa del rol que él transmitió al subordinado (p.170).

Modelos de diseño de los cargos

Chiavenato (2009) observa que el diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. Pueden sobresalir tres modelos básicos:

1. Modelo clásico o tradicional de diseño de los cargos: Mediante métodos científicos, pueden proyectarse cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia. Se establecía una separación entre pensamiento (gerencia) y actividad (obreros): los cargos se proyectan según el modelo de hacer y no de pensar, y el entrenamiento en el cargo, estaba restringido a las habilidades específicas necesarias para la ejecución de las tareas. El punto de vista dominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las labores, mayor sería la eficiencia del trabajador.

Según este modelo los trabajadores y su cargo son tratados como máquinas incapaces de tener autocontrol y autodirección; todo queda en manos del superior y solo se espera que el trabajador se interese por hacer su tarea y recibir su remuneración. Con este modelo se espera obtener muchas ventajas, sin embargo, los resultados reales no son los esperados.

2. Modelo humanista de las relaciones humanas: Este modelo tiende a centrarse más en el contexto del cargo y en las condiciones en que se desempeña. La persona que ocupa el cargo recibe atención y consideración en lo que se refiere a sus necesidades, y no es tratado como máquina. Permite mayor interacción entre las personas y sus superiores, además de participar en decisiones del departamento o unidad, para el bienestar del personal. El superior debe organizar un grupo de trabajo cohesionado y de apoyo, promover una atmósfera amigable y cooperativa, independientemente de la condición de trabajo, y minimizar los roces entre los empleados.

3. Modelo situacional o contingencial: El administrador debe alcanzar altos niveles de desempeño mediante la aplicación de la capacidad creativa y de autodirección y autocontrol de los empleados de su departamento, a la vez que les proporciona oportunidades para satisfacer sus necesidades individuales. El administrador no sólo debe consultar a sus subordinados para tratar de satisfacer las necesidades de participación, de consideración y

de importancia, sino que también debe crear mecanismos mediante los cuales la contribución de los individuos pueda mejorar el funcionamiento del departamento (p.172-179).

Según Chiavenato (2009) el cargo debe diseñarse para que reúna cuatro dimensiones profundas: variedad, autonomía, identificación con la tarea y retroalimentación

Cuanto más presentes estén estas cuatro dimensiones profundas en el diseño de un cargo, mayor será la satisfacción del ocupante en relación con el contenido de su tarea y, en consecuencia, mayor será su productividad.

En el método de recursos humanos, el proyecto del cargo es explícitamente dinámico y se basa en su continua ampliación y en el enriquecimiento de tareas. Considera el crecimiento individual como una inversión, hace énfasis en la autodirección y autocontrol, refleja aceptación de cambios y nuevos desafíos. Es un modelo que requiere planeación conjunta de los objetivos, programas y procedimientos departamentales entre el supervisor y el subordinado. El diseño de cargo dentro del modelo de recursos humanos se anticipa al cambio y aprovecha todos sus beneficios en circunstancias que exijan flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas u objetivos, sobre todo cuando el ambiente es turbulento y los cambios en los objetivos y en la tecnología son frecuentes (p.179-181).

Conceptos relacionados al diseño de cargos

Cargo: La palabra cargo designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas (Chiavenato, 2009, p.172).

Diseño del cargo: El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo (Chiavenato, 2009, p.172).

Descripción de cargos: Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa. Es decir, está orientada hacia el contenido de los cargos (Chiavenato, 2009, p.191).

Análisis de cargos: El análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo

de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación (Chiavenato, 2009, p.192).

Descripción y análisis de cargos

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. Es necesario que se analicen y se describen los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos (Chiavenato, 2009, p.190).

Estructura del análisis de cargos:

Según Chiavenato (2009) el análisis de cargos determina cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo. El análisis de cargos por lo general se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

1. Requisitos intelectuales: tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada.
2. Requisitos físicos: tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, la fatiga provocada, y también con la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente (p.193).

De acuerdo con la Delegación del Rector para la Salud, Bienestar Social y Medioambiente (2013) se define fatiga física como la tensión muscular estática, dinámica o repetitiva, es decir, a una tensión excesiva del conjunto del organismo, o bien a un esfuerzo excesivo del sistema psicomotor” (p.5). En otras palabras, la fatiga física puede provocarse en cualquier puesto que se ocupe y requiera que se realicen acciones físicas rutinarias.

“El cansancio o fatiga mentales es un concepto que puede confundirse con la fatiga física, aunque son diferentes. El cansancio mental está relacionado con los síntomas prolongados de

estrés, ansiedad, depresión o el exceso de tareas y la falta de recursos” (Corbin, 2020). Es decir, la fatiga mental está más enfocado en esfuerzos mentales que se realicen en cualquier labor ejercida.

Así mismo, sobre a compleción física, está relacionado el concepto de segregación, el cual según Ibáñez y Vicente (2017), hace referencia a “la tendencia por la que varones y mujeres están empleados en diferentes ocupaciones”; a su vez, este concepto se relaciona estrechamente con la concentración; la concentración por su parte hace referencia a “la composición por sexo de la fuerza de trabajo, tanto según ocupaciones o categorías ocupacionales como ramas de actividad”. Relacionando ambos conceptos con la realidad de la empresa, la segregación ocupacional por género se logra identificar al momento en el que se observa la “división” de género en los distintos puestos.

3. Responsabilidades implícitas: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipos, con el patrimonio de la empresa (Chiavenato, 2009, p.193).

4. Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento (Chiavenato, 2009, p.193).

Sobre este punto cabe recalcar que los riesgos de trabajo constituyen los accidentes y las enfermedades que ocurran a los trabajadores por ocasión o en consecuencia del trabajo que desempeñen en forma subordinada y remunerada, así como la agravación o reagravación que resulte como consecuencia directa, inmediata e indudable de esos accidentes y enfermedades, Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (1982), Reforma al Código de Trabajo (Ley sobre Riesgos del Trabajo).

Métodos de descripción y análisis de cargos

Como opina Chiavenato (2009), la descripción y análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff. El analista de cargos puede ser un funcionario especializado de “staff”, como el jefe de departamento en que está localizado el cargo, así como también puede ser el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

1. Observación directa. Es una de las más utilizadas por su antigüedad y eficiencia, se observa directamente y anota los puntos claves rescatados mientras el ocupante del cargo está en el ejercicio de las funciones.

2. Cuestionario. Se le solicita al personal llenar un cuestionario de análisis de cargos, la participación del analista es pasiva y del ocupante es activa.

3. Entrevista directa. Es un enfoque flexible, permite comparación de información, interacción frente a frente.

4. Métodos mixtos. Los métodos mixtos son combinaciones de dos o más métodos de análisis. Por ejemplo:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor
- Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor (p.193-195).

Etapas del análisis de cargos

Las etapas de planeación según Chiavenato (2009): se plantea todo el trabajo de análisis de cargos,

Etapa de preparación: es simultánea a la de planeación. Conlleva los siguientes pasos; reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos, preparación del material de trabajo, disposición del ambiente y recolección previa de datos.

Etapa de ejecución: recolección de los datos sobre los cargos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s), selección de los datos obtenidos, redacción provisional del análisis, presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique y presentación de la redacción definitiva del análisis de cargo para la aprobación (p.196).

Objetivos de la descripción y el análisis de cargos

Según Chiavenato (2009) la aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia. Los objetivos del análisis y descripción de cargos son muchos, y constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos, entre ellos se puede citar:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, elegir donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento del personal
- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección de personal
- Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal
- Determinar las franjas salariales, como base para la administración de salarios
- Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial (p.197).

3.2.4.2 Subsistema de mantenimiento o retención

La compensación (administración de salarios) y Planes de beneficios sociales, forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya (Chiavenato, 2009, p.228).

Recompensas y castigos

El sistema de recompensas incluye un paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. El sistema de castigos incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como impedir que se repitan; o, en casos extremos, a castigar su reincidencia suspensiones del trabajo o separar de la compañía de los demás al responsable desvinculación de la organización (Chiavenato, 2009, p.228).

Se define beneficio adicional según Jackson (2020), como un servicio que un superior proporciona a los empleados que se encuentran laborando, o también un beneficio se utiliza para atraer al mejor talento cuando existen vacantes. En otras palabras, los beneficios adicionales son formas de compensación adicional que se le brinda al empleado aparte de su salario establecido.

Según Chiavenato, (2009) un individuo puede ser recompensado no sólo en función de su contribución personal en la consecución de las metas de la organización para la cual trabaja, sino también en función de su contribución a las otras dos actividades esenciales en la organización: el mantenimiento del sistema interno y la adaptación de la organización al ambiente que lo rodea. La filosofía recomendada en un sistema de recompensas y castigo debe fundamentarse en los siguientes principios:

1. Retroalimentación: refuerzo positivo del comportamiento deseado.
2. Concatenación de las recompensas y de los castigos con los resultados esperados.
3. Concatenación de las recompensas y de los castigos con una concepción amplia del cargo.

Infortunadamente, el castigo se utiliza con mayor frecuencia que la recompensa para modificar el desempeño. Cuando el castigo se utiliza con persistencia para mejorar el desempeño, muchas veces se convierte en una recompensa: la recompensa se otorga cuando no se castiga por no tener cierto desempeño.

La recompensa o incentivo es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir). Cualquiera que sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización, es fundamental mantener el equilibrio incentivo/contribuciones.

El subsistema de mantenimiento de recursos humanos cobija también las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados: los sindicatos. Estas relaciones se denominan “relaciones laborales” porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. Las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a las exigencias y demás aspectos que esgrimen los sindicatos (p.296).

3.2.4.3 Subsistema de desarrollo

De acuerdo con Chiavenato (2009) los procesos de desarrollo de personas deben incluir las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional, además de representar inversiones efectuadas en las personas.

Los dos primeros estratos, o sea el entrenamiento y el desarrollo de personal, se basan en la denominada psicología industrial, en tanto que los estratos más amplios del desarrollo organizacional se basan en la psicología organizacional. Es decir, los dos primeros estratos tratan el aprendizaje individual, en tanto que el desarrollo organizacional, aborda la manera como aprenden y se desarrollan las organizaciones.

El desarrollo es planeado porque utiliza la planeación estratégica de la organización para preparar a las personas con miras al futuro, intencional porque busca alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo, mediante cambios de comportamiento que sustenta los cambios organizacionales; proactivo porque se orienta hacia delante, hacia el futuro y hacia el destino de la organización y de las personas que trabajan en ella; de visión a largo plazo porque se sintoniza con la planeación estratégica y se orienta hacia cambios definitivos y globales; basado en el consenso, porque no se impone desde los altos mandos, sino que se consultan las aspiraciones de las personas (p.316-322).

Chiavenato (2009) señala que los medios para determinar las necesidades de entrenamiento son:

1. Evaluación del desempeño: permite descubrir a los empleados que ejecutan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio y también facilitan una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
2. Observación: verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente.
3. Cuestionarios: investigación mediante estos de donde hay necesidades de entrenamiento.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: son éstos los que solicitan entrenamiento para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: entrevistas con éstos para analizar problemas que son solucionables mediante entrenamiento.

6. Reuniones interdepartamentales.
7. Examen de empleados: evaluación de los resultados de estos últimos.
8. Modificación del trabajo: cuando se introduzcan modificaciones en las rutinas de trabajo es necesario previamente dar entrenamiento a los que los van a ejecutar.
9. Entrevista de salida: cuando se produce el retiro de algún subordinado es el momento ideal para conocer la opinión sincera sobre la empresa y las razones que motivaron su salida.
10. Análisis de cargos: cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante de este y de las habilidades que debe poseer.
11. Informes periódicos de la empresa o del área de producción: estos informes muestran las deficiencias observadas y que surgen como consecuencia de la falta de entrenamiento (p.329).

3.2.4.4 Subsistema de control o evaluación

Desde el punto de vista de Chiavenato (2009) debe existir un subsistema de control de recursos humanos para que las diversas secciones de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal. El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. La palabra control tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del área específica donde se aplica:

1. Control como función administrativa para acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido para detectar desviaciones y efectuar las correcciones necesarias.
2. Control como medio de regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados.
3. Control como función restrictiva y limitadora de un sistema para mantener a los miembros dentro de los patrones de comportamiento deseados. (p.368).

El proceso de control es cíclico y repetitivo y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos. El control es un proceso compuesto de cuatro etapas según:

1. Establecimiento de los estándares deseados. Los estándares representan el desempeño deseado, pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.

2. Seguimiento o monitoreo del desempeño. Significa acompañar, observar de cerca y ver cómo marchan las cosas.

3. Comparación del desempeño con el estándar establecido. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Por tanto, es importante determinar los límites en que esa variación podrá aceptarse como normal o deseable: la llamada tolerancia.

4. Acción correctiva: busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar (p.370).

Criterios de control

Teniendo en cuenta a Chiavenato (2009) para que el proceso de control sea eficaz, debe atender los siguientes criterios: Primero, el control debe dirigirse a las actividades que deben, merecen y requieren ser controladas, segundo; el proceso debe ser oportuno, tercero; el proceso de control debe mantener una relación favorable costo/beneficio, cuarto; debe ser preciso, y quinto el control debe ser aceptado. Se deduce entonces que el control debe ser objetivo, claro y preciso y es importante que las personas acepten el control, que sientan que es necesario y que debe ejercerse.

Medios de control

Desde el punto de vista de Chiavenato (2009) los principales medios de control organizacional son: jerarquía de autoridad, reglas y procedimientos, establecimiento de objetivos, sistemas de información verticales, relaciones laterales y organizaciones matriciales (p.368-372).

CAPITULO IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se desarrolló el análisis de los resultados obtenidos con base en los instrumentos aplicados en la empresa Inversiones Confines S.A; los cuales fueron una entrevista y una encuesta; se logró determinar la estructura actual de la empresa. Además, se incorpora información relevante como: las funciones de cada colaborador y de qué manera realiza las tareas que le corresponde, si tiene personal a cargo o no, la educación necesaria para el puesto, las habilidades que se requieren, entre otros. Toda la información recopilada, tanto los datos anteriores como los que se desarrollarán le irán dando estructura al manual descriptivo de puestos, que es el objetivo final del proyecto

Con el fin de conocer la estructura y funciones actuales de la empresa, se realizó una entrevista en la cual se plantearon preguntas sobre la edad, el género, puesto de trabajo, área de trabajo, compensación general, beneficios adicionales, entre otros.

Tabla 2 Cruce de variables según puesto y edad

Puesto	Edad			
	18 a 25	26 a 35	36 a 50	50 o más
Asistente Administrativo	-	-	11%	-
Asistente contable	-	-	11%	-
Auxiliar contable	-	13%	-	-
Bodeguero	20%	12%	-	-
Despacho	-	12%	-	-
Etiquetado y acomodo	40%	-	-	-
Gerente General	-	-	-	50%
Encargado de Bodega	-	13%	11%	-
Encargado de proveeduría	-	-	-	50%
Miscelánea	-	-	11%	-
Vendedor	-	50%	33%	-
Asistente de proveeduría	-	-	11%	-
Cajas	-	-	11%	-
Encargado de etiquetado y acomodo	20%	-	-	-

Fuente: elaboración propia

Conocer la distribución por edad según el puesto, permite identificar que la empresa está estructurada de forma tal que las personas con menor edad se encuentran en los puestos de etiquetado y acomodo y bodegas ya que dichos puestos requieren realizar actividades de fuerza, donde tienen que levantar peso, labores en las que los colaboradores tienen que estar en constante movimiento y esfuerzo; por eso se contrata personal que sea más idóneo para realizar las tareas de manera más efectiva.

Así mismo se muestra que las personas mayores a 36 años pertenecen al rango en el que hay más colaboradores laborando para Inversiones Confines S.A, siendo estos mayoritariamente del área administrativa, esto sucede porque algunas de estas personas han logrado crear una carrera dentro de la empresa por lo que tienen más experiencia y conocimiento.

Tabla 3 *Escolaridad requerida para cada puesto.*

Nombre del puesto	Primaria completa	Secundaria completa	Técnico	Universitaria
Asistente Administrativo	-	-	✓	-
Asistente contable	-	-	-	✓
Asistente de proveeduría	-	-	✓	-
Auxiliar contable	-	-	✓	-
Bodeguero	-	✓	-	-
Cajero	-	✓	-	-
Despacho	-	✓	-	-
Encargado de etiquetado y acomodo	-	✓	-	-
Encargado de proveeduría	-	-	-	✓
Etiquetado y acomodo	-	✓	-	-
Gerente general	-	-	-	✓
Miscelánea	✓	-	-	-
Vendedor	-	✓	-	-
Encargado de bodega	-	-	✓	-

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior, se representa la escolaridad requerida para llevar a cabo las funciones de cada puesto. Se puede observar claramente que para los diferentes puesto que hay en la empresa se requiere cierto nivel de escolaridad, es importante conocer esta información para así establecerlo como requisito para el manual descriptivo de puestos.

Se puede observar que, los puestos de mayor rango se les solicita como requisito un mayor nivel de escolaridad, dado a que, deben manejar diversas herramientas cuyo conocimiento se obtiene en el desarrollo de la carrera, adicional a esto cabe resaltar que el grado de escolaridad es menor en otros puestos debido a la naturaleza de sus labores.

Además, se van a establecer los niveles de escolaridad en el manual descriptivo de puestos, con el fin de contratar al personal idóneo para cada puesto y así esto logre favorecer la consecución

de los objetivos empresariales, considerando que la escolaridad es uno de los factores más importantes dentro de las empresas, ya que les va a facilitar a los colaboradores el uso de diversas herramientas en el desempeño de las tareas en el puesto.

Tabla 4 *Distribución de puestos según área y personal a cargo*

Departamento	Puesto	Personal a Cargo
Ventas	Vendedor	
	Cajero	No
	Despachador	
	Bodeguero	No
Bodega	Encargado de bodega	Sí
	Etiquetado y acomodo	No
	Encargado de Etiquetado y acomodo	Sí
Contabilidad	Auxiliar contable	No
	Asistente contable	Sí
Gerencia	Asistente administrativo	Sí
	Gerente general	Sí
Limpieza	Miscelánea	No
Proveeduría	Encargado de proveeduría	Sí
	Auxiliar de proveeduría	No

Fuente: elaboración propia

La anterior tabla muestra la información recolectada referente a qué área o departamento pertenece cada puesto de la organización y si esos puestos tienen personal a cargo o no lo tienen; permite conocer a fondo la estructura que mantiene la empresa en la actualidad. Además, muestra de manera ordenada y clara la cantidad de áreas que la empresa posee.

Con respecto a las áreas o departamentos que posee la organización, es importante recalcar que la empresa no tiene definido un departamento de recursos humanos, sin embargo, estas funciones que le compete a dicho departamento son llevadas a cabo por algunos integrantes de la organización, funciones como el reclutamiento y selección del personal son realizadas por el gerente general, así como también la motivación, entre otras. La asistente contable se encarga

del tema de registro de planillas y el asistente administrativo del control de asistencia diaria de los colaboradores. Así mismo, es importante mencionar que el departamento de contabilidad es externo, sin embargo, la empresa cuenta con una asistente de contabilidad y un auxiliar contable los cuales contribuyen a realizar las labores contables que más adelante se detallarán.

Además es de suma importancia para el propósito del proyecto, ya que proporciona información que enriquecerá el manual descriptivo de puestos; para que en un futuro, esto le brinde información completa a la persona que sea contratada para los diferentes puestos de Inversiones Confines S.A. Aunado a eso, ya sea que la persona sea nueva en la organización o no, le permitirá tener una visión general de cómo está conformada la empresa, en cuanto a áreas y además, le ayudará a entender cuáles son los departamentos que tienen personal a cargo o en los que no y quienes son los encargados respectivamente.

Tabla 5 *Experiencia requerida en cada puesto.*

Nombre del puesto	Sin experiencia	3 meses a 6 meses	6 meses a 1 año	1 año o más
Asistente Administrativo				✓
Asistente contable				✓
Asistente de proveeduría			✓	
Auxiliar contable			✓	
Bodeguero		✓		
Cajero			✓	
Despacho	✓			
Encargado de etiquetado y acomodo				✓
Encargado de proveeduría				✓
Etiquetado y acomodo	✓			
Gerente general				✓
Miscelánea	✓			
Vendedor			✓	
Encargado de bodega				✓

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, se refleja la experiencia requerida para desempeñarse en los diferentes puestos de la empresa, esto según los colaboradores. Es importante destacar que generalmente las empresas buscan personas con más experiencia para los puestos administrativos, esto debido a que son puestos donde se maneja información confidencial y de gran responsabilidad ya que se toman decisiones importantes que podrían beneficiar o perjudicar a la empresa, por esta razón es que se considera el previo conocimiento con el que cuente un colaborador para formar parte de la empresa.

Por el contrario, para los puestos operativos las empresas suelen disminuir la experiencia requerida e incluso en algunos casos como se muestra en la tabla para los puestos como:

miscelánea, etiquetado y acomodo o despacho, no solicitan experiencia debido a que las funciones que deben realizar son labores manuales y de baja dificultad.

Gráfico 1 *Rango de compensación salarial de los colaboradores*



Fuente: elaboración propia.

La empresa maneja un rango competitivo que cumple con las normativas del salario mínimo que exige la ley y además de eso, les brinda a los colaboradores algunos beneficios adicionales como lo son: préstamos, créditos, bonificaciones por ventas y descuentos. Es importante recalcar el concepto de beneficio adicional según Jackson (2020) indica que es un servicio que un superior proporciona a los empleados que se encuentran laborando, o también un beneficio se utiliza para atraer al mejor talento cuando existen vacantes. En otras palabras, los beneficios adicionales son formas de compensación adicional que se le brinda al empleado aparte de su salario establecido.

Brindar beneficios adicionales es una fortaleza para la empresa, eso contribuye a que los colaboradores se sientan más motivados y comprometidos con la organización, lo que conlleva a que realicen sus funciones efectivamente, así mismo, dicha fortaleza contribuye a que la empresa sea llamativa tanto para los clientes como para los posibles nuevos colaboradores.

Los beneficios adicionales como se menciona en el concepto anterior son parte del salario establecido, por lo que conocer que la empresa Inversiones Confines S.A. sí brinda beneficios a los colaboradores resultó importante en la investigación, ya que es algo que se tomó en cuenta al elaborar el manual descriptivo de puestos que se detalla más adelante.

Por otro lado, para determinar las funciones y clasificación de los puestos se aplicó un instrumento donde se preguntó a los colaboradores el nombre del puesto y cada una de las funciones que realizan; cabe recalcar que la empresa no maneja una estructura adecuada de los puestos, por lo que los colaboradores no tienen muy claro cuáles son exactamente. En la siguiente tabla se detallan cada uno de los resultados obtenidos, los cuales fueron de gran utilidad al elaborar el manual descriptivo de puestos. Cabe destacar que la información que se presenta a continuación se logró determinar mediante el análisis de la información recabada de varias personas que se encuentran en los mismos puestos, ya que algunos no tenían claras cuales eran todas las funciones que les correspondían. Además, se logró determinar otras funciones mediante la entrevista realizada a los encargados de cada departamento.

Tabla 6 *Funciones de cada puesto*

Puesto	Funciones
Vendedor	Atender clientes, vender productos, ingresar compras al sistema, asesorar al cliente, hacer cotizaciones, alistar pedidos.
Cajero	Archivar las facturas de crédito, cobrar todo el día las facturas de contado, revisar billetes, realizar los cierres de cajas.
Despachador	Brindar atención al cliente, realizar la entrega de la mercadería comprada por los clientes, chequear que el producto se encuentre en perfecto estado y empaclar la mercadería.
Bodeguero	Ordenar los materiales, mantener limpio el área de bodega, descargar cuidadosamente la mercadería, acomodar los productos, revisar facturas y cuando lo amerite, entregar la mercadería al cliente.
Encargado de bodega	Revisar facturas, chequear, recibir y ubicar los productos que llegan, generar los pedidos, ingresar la mercadería al sistema, recibir a los proveedores, verificar que la orden de compra coincida con lo que se pidió.
Etiquetado y acomodo	Chequear en qué estado se encuentra la mercadería, acomodar mercadería, ponerles el código de barras a los productos, alistar pedidos de ventas y colocar el producto en el estante correspondiente.

Auxiliar contable	Realizar conciliaciones bancarias, digitación de créditos y débitos, registrar órdenes de compra y archivo de facturas.
Asistente administrativo	Control de asistencia de los colaboradores, supervisa el departamento de ventas, revisión de las facturas, atender llamadas telefónicas del departamento de ventas.
Asistente contable	Soporte a los administradores, realizar las labores contables, encargada de pólizas, tener al día los expedientes de los colaboradores.
Gerente general	Velar por que la empresa funcione correctamente, es quien toma las decisiones importantes, vela por el buen funcionamiento de cada departamento de la empresa, encargado de contratar al personal, comunicar los cambios dentro de la organización, aprobar los pagos.
Auxiliar de proveeduría	Analizar y digitar facturas, archivar cada proceso de compra, suministrar las cuentas bancarias de los proveedores, colaborar en mantener el inventario actualizado.
Miscelánea	Mantener baños, ventanas, pisos y productos en exhibición limpios, hacer café y repartirlo, solicitar los materiales que necesita para realizar sus labores.
Encargado de proveeduría	Mantener el inventario actualizado, encargado de la compra de mercadería, documentar cada proceso de compra, mantener la base de datos de los proveedores actualizada.
Encargado de etiquetado y acomodo	Desempacar la mercadería, corroborar que los productos estén en buen estado, supervisar a los colaboradores de etiquetado y acomodo

Fuente: elaboración propia.

Además, se refleja que la empresa Inversiones Confines S.A está conformada por quince puestos distribuidos en las diferentes áreas productivas. Así mismo, en la tabla se explica las funciones de cada puesto de forma tal que permita una mejor comprensión del lector, dicha información fue parte fundamental para la elaboración del manual descriptivo de puestos.

Retomando el concepto de puesto o cargo según Chiavenato (2011) es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional. Ubicar un cargo en el organigrama

implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados. Con respecto a este punto se debe tener claro que la organización no tiene un organigrama detallado donde se represente la posición de cada uno de los puestos, sin embargo, con los resultados obtenidos se logra apreciar el nivel jerárquico y departamental que hay en la organización.

Tabla 7 *Habilidades y destrezas*

Puesto	Concentrac ión mental	Co m. oral	Com. escrit a	Toleranc ia	Creativid ad	Lideraz go	Agude za visual	Agude za auditiv a
Asistente Administrat ivo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Asistente contable	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Asistente de proveeduría	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Auxiliar contable	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bodeguero	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cajero	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Despacho	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Encargado de etiquetado y acomodo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Etiquetado y acomodo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente general	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Miscelánea	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vendedor	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Encargado de bodega	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Encargado de proveeduría	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

En la tabla anterior se consideró la importancia de las habilidades y destrezas para desempeñarse en cada puesto, sobre eso se consideró que la concentración mental, trabajo en equipo, iniciativa, tolerancia, liderazgo, creatividad, buena comunicación y escucha activa son indispensables para desempeñarse efectivamente en cada uno de los puestos. Dichas habilidades y destrezas se consideran indispensables debido a que por la naturaleza de la empresa muchos puestos están relacionados con el servicio al cliente y trabajo en equipo.

Cabe recalcar que las habilidades blandas representan una combinación dinámica de habilidades cognitivas y metacognitivas, interpersonales, intelectuales y prácticas. Las habilidades blandas ayudan a las personas a adaptarse y comportarse de manera positiva para

que puedan afrontar eficazmente los desafíos de su vida profesional y cotidiana (Cinque, 2017, párr 85).

Tabla 8 *Actividades de los colaboradores en la ejecución de las tareas*

Puesto	Actividad física	Descripción
Vendedor	Caminando	El colaborador tiene que ir a buscar los productos para mostrárselos a los clientes, además deben acomodar mercadería.
	Sentado	Mientras realiza las proformas para clientes.
	Levantando peso	Dependiendo del tipo de mercadería, deberá ir a buscarla y llevarla al colaborador de despacho, o deberá solicitar ayuda a los del departamento de bodega.
Asistente administrativo	Sentada	Parte de las actividades que realiza debe hacerlas sentada frente a una computadora.
	Caminando	Al apoyar el departamento de ventas.
Etiquetado y acomodo	Levantando peso	Bajando y acomodando mercadería.
	Caminando	Trasladar la mercadería al lugar indicado para acomodarla.
	Sentado	Mientras marca la mercadería deberá estar sentado o en ocasiones de pie.

Bodeguero	Levantando peso	Levantando materiales de bodega y trasladándose de un lado a otro, además de entregarlo a los clientes.
	Caminando	Debe ir a buscar productos para ubicarlos en el lugar correspondiente.
	Sentado	Mientras hace labores de descarga y carga de mercadería en el montacargas.
Auxiliar contable	Sentado	Por la naturaleza del puesto, las actividades debe realizarlas sentada.
Miscelánea	Caminando	Por la naturaleza de su trabajo requiere estar en movimiento todo el día.
Asistente contable	Sentado	Por la naturaleza del puesto, las actividades debe realizarlas sentada.
Encargado de bodega	Caminando	Debe estar en continuo movimiento para supervisar las labores del personal a cargo, además mientras busca mercadería.
	Levantando peso	Mientras entrega productos a los clientes.
Despachador	Caminando	Mientras entrega productos a los clientes.
	Levantando peso	Debe hacer levantamiento de peso mientras entrega productos a los clientes, ya que muchas veces coloca el producto directamente en el vehículo del cliente.

Gerente general	Sentado	Muchas de las tareas las realiza frente a una computadora.
	Viajando	Debe realizar giras para reunirse con proveedores.
Encargado de proveeduría	Sentado	Por la naturaleza del puesto requiere pasar muchas horas frente a la computadora.
Cajero	Sentada	Algunas de las tareas que debe realizar son los cobros a los clientes y generar las facturas, lo cual conlleva a estar muchas horas sentada.
Auxiliar de proveeduría	Sentado	La tarea que realiza le exige permanecer sentado la mayor parte del tiempo de la jornada laboral.
Encargado de etiquetado y acomodo	Caminando	Al supervisar y apoyar un departamento, deberá estar constantemente caminando dentro del área de trabajo.
	Levantando peso	Dentro de sus labores deberá acomodar mercadería y algunas de ellas son pesadas, además apoya el área de bodega en donde también deberá descargar y cargar la mercadería que ingresa al local.

Fuente: elaboración propia.

Se observan las actividades que conllevan al cumplimiento de las tareas de cada puesto de la empresa Inversiones Confines S.A, se denota como algunos puestos tienen fatiga física y otros fatiga mental, esto va a variar dependiendo del puesto en que se desempeñen y de las tareas que deban realizar en dicho puesto, se evidencia cómo los puestos del área de bodega tienen más fatiga física por la naturaleza de sus funciones, ya que, en este departamento se deben realizar las funciones de descarga y la carga de productos, si estas actividades no se realizan en una postura adecuada puede provocar lesiones óseas, algunas lesiones de tipo muscular y en algunas ocasiones puede provocar lesiones en la columna.

De acuerdo con la Delegación del Rector para la Salud, Bienestar Social y Medioambiente (2013) se define fatiga física como la tensión muscular estática, dinámica o repetitiva, es decir, a una tensión excesiva del conjunto del organismo, o bien a un esfuerzo excesivo del sistema psicomotor” (p.5).

En otras palabras, la fatiga física se da por acciones que se realizan en repetidas veces al día y/o a la semana, como, por ejemplo: en el puesto de bodeguero, los colaboradores muchas veces deben de levantar peso (sacos de cemento, entre otros), moverse de un lado a otro; lo que causa que los músculos se esfuerzen y por ende se sientan pesados y adormecidos.

“El cansancio o fatiga mentales es un concepto que puede confundirse con la fatiga física, aunque son diferentes. El cansancio mental está relacionado con los síntomas prolongados de estrés, ansiedad, depresión o el exceso de tareas y la falta de recursos” (Corbin, 2020)

Por lo contrario, a la fatiga física, la fatiga mental no está relacionada al esfuerzo muscular, sino a algo más psicológico, por ejemplo, los puestos administrativos son los más anuentes ya que deben llevar cuentas, registros y el control de muchas otras cosas, lo que ocasiona exceso de tareas y puede llevar al estrés y ansiedad.

En el departamento de ventas se va a relacionar con la fatiga física, ya que para el cumplimiento de las tareas el colaborador debe permanecer muchas horas de pie, además de estar en movimiento continuo ya que tienen que buscar los productos para mostrarlo a los clientes, este tipo de actividades suelen causar un agotamiento muscular y hormigueos musculares, además, los encuestados indicaron que realizaban esfuerzo físico en brazos y piernas al alzar artículos con mucho peso y esto aunque sea poco usual, sucede, ya que en ocasiones hay artículos que tienen mucho peso como por ejemplo: los inodoros, los cuales deben de ser entregados e incluso ser cargados hasta los vehículos de los clientes. Uno de ellos mencionó pasar parte del tiempo sentado realizando proformas (lista de artículos con precios) solicitadas por los clientes.

El área gerencial se encarga del buen funcionamiento de la empresa, en el proceso de supervisión se debe realizar algunas rondas por el establecimiento, lo cual implica que parte de sus tareas las debe realizar de pie. Además debe asegurar la consecución de los objetivos planteados, en la búsqueda de cumplir estos objetivos la persona encargada de este puesto debe permanecer muchas horas sentado realizando funciones de planeación que le permita tener una estructura de todo lo que desea realizar y los plazos en los que desea cumplir cada meta, además

realizar las tareas de la organización que le permita tener personas que le sirvan de soporte en la consecución de los objetivos y definir el orden de tareas para la búsqueda de esos objetivos, debe realizar la función de dirección con lo cual buscará ayudar a cumplir las metas y las tareas de control que le permitirá dar seguimiento a los objetivos planteados, además de pasar muchas horas sentado cumpliendo con estas tareas, debe cumplir tareas adicionales fuera de la oficina lo cual le genera la necesidad de realizar viajes a diferentes lugares para reunirse con proveedores y clientes.

La persona encargada de la asistencia administrativa brinda soporte al gerente general de la empresa y al jefe de proveeduría, no obstante su principal función radica en mantener el buen funcionamiento del departamento de ventas, en el proceso de velar por el buen funcionamiento de este departamento debe permanecer muchas horas de pie, ya que debe velar por el buen trato a los clientes y asegurar que se cumplan los márgenes de ventas establecidos por la gerencia, además, cuando esta persona no se encuentra en el departamento de venta y está en el área administrativa y en dicha área debe cumplir sus tareas sentada frente a una computadora.

En el área de contabilidad (asistente contable y auxiliar contable), y proveeduría (jefe de proveeduría y auxiliar de proveeduría), indicaron que las labores las realizan sentados. Los colaboradores de ambos departamentos deben estar frente a una computadora, ya sea digitando facturas, relacionándose con los proveedores vía correo electrónico y encargándose de los aspectos legales de la empresa, por eso, realizan poca actividad física en su trabajo.

Con el fin de obtener más información para la elaboración del manual descriptivo de puestos acorde con los cargos de la empresa Inversiones Confines S.A., se preguntó sobre las condiciones del lugar de trabajo, la experiencia, educación, requisitos académicos, habilidades y destrezas.

Por otro lado, mediante una pregunta realizada a los colaboradores, se pretendió conocer las condiciones ambientales de su entorno de trabajo con el fin de incorporarlo en el manual descriptivo de puestos.

Como lo menciona Chiavenato (2000), las condiciones de trabajo se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

Los colaboradores en su mayoría respondieron que las condiciones del lugar de su trabajo son satisfactorias, cuentan con un espacio adecuado y cómodo, tranquilo, con temperatura ambiente, cuentan con buena iluminación, ventilación y con las herramientas y el equipo necesario para realizar sus labores. Lo que refleja que la empresa se preocupa por brindarle a los colaboradores condiciones laborales satisfactorias para que realicen sus funciones como de la mejor manera; así mismo, se muestra que la empresa no solo se enfoca en producir y ganar, si no que no dejan a un lado el bienestar de los colaboradores, lo que hoy en día es un punto clave para el crecimiento de las empresas.

Y con respecto a los riesgos de trabajo, los vendedores y demás colaboradores que se encuentran dentro del área atención al cliente mencionan que son muy pocos, a diferencia de los colaboradores de bodega que son quienes corren más riesgos de sufrir caídas, el riesgo a enfermarse por los cambios de temperatura (cuando llueve) y a sufrir golpes con materiales pesados.

Según Chiavenato (2000) sobre este punto cabe recalcar que los riesgos de trabajo constituyen los accidentes y las enfermedades que ocurran a los trabajadores por ocasión o en consecuencia del trabajo que desempeñen en forma subordinada y remunerada, así como la agravación o reagravación que resulte como consecuencia directa, inmediata e indudable de esos accidentes y enfermedades

Lo cual es algo que deben tener en claro tanto los colaboradores como los empleadores, esto con el fin de que se tomen medidas de seguridad y prevención, lo cual disminuye accidentes y enfermedades laborales que puedan ocurrir por condiciones ambientales no aptas para el desempeño de las funciones.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para poner término al trabajo se expondrán algunas conclusiones que se extraen de la investigación y que responden a cada uno de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Para el objetivo número uno, en el cual se planteó identificar la estructura y funciones de los puestos que actualmente existen en la empresa Inversiones Confines S.A. Se logró identificar que la empresa Inversiones Confines S.A no cuenta con un manual descriptivo de puestos, sin embargo, los colaboradores conocen las funciones que deben de ejecutar en el puesto de trabajo que desempeñan y conocen claramente las líneas de autoridad que hay en la empresa. Además, se identificó que la empresa no realiza los procesos de capacitación y desarrollo, análisis y diseño de puestos, evaluación de desempeño.

Así mismo, se logró conocer la estructura y las funciones de la empresa Inversiones Confines S.A, no obstante, se determinó que esta estructura y funciones no estaban claras para los colaboradores, esto a la vez provocaba una mala distribución de las tareas, una falta de claridad en las funciones, conflictos laborales, pérdida de tiempo efectivo y sobrecargo de funciones, lo cual no permitía un apto desarrollo administrativo y estratégico.

Además, la empresa no cuenta con información escrita sobre ninguno de los aspectos requeridos para la elaboración de un manual descriptivo de puestos, ni sobre las generalidades de la empresa, por lo que fue necesario realizar una entrevista a los encargados de área para obtener la información necesaria.

Se determinó que existen nombres de puestos que no están relacionados con el departamento al que pertenece el colaborador, gracias al manual descriptivo de puestos se logra dar un nombre específico a los puestos de los colaboradores, dando como resultado una mejor clasificación de los puestos.

En relación al objetivo número dos, el cual buscaba determinar las funciones y clasificación de los puestos de trabajo de la empresa Inversiones Confines S.A. se obtuvo lo siguiente.

Gracias a la aplicación de una encuesta a los colaboradores de la empresa, se adquirió información sobre las funciones que desarrolla cada colaborador, evidenciando que las tareas son repetitivas, son compartidas y distribuidas de manera que cada colaborador realiza las tareas

sin comprender si pertenecen o no al puesto, generando con ello malentendidos y conflictos entre los colaboradores. Además, se logra identificar la necesidad de un nuevo puesto en la empresa, el cual se denominó como encargado de pintura y se detalla en la propuesta siguiente.

Con respecto a la clasificación de los puestos, muchos colaboradores no sabían a qué departamento pertenecen debido a las múltiples funciones que realizan, es por esto, por lo que gracias a los datos que arrojó la aplicación de la encuesta se logró identificar las tareas de cada puesto, de esta forma delimitarlas y brindar un mejor orden.

Además, con la aplicación del instrumento se logró recaudar información relevante de cada puesto y departamento, datos como: los requisitos necesarios para cada puesto, las habilidades y destrezas que debe tener cada colaborador, responsabilidades y tareas, requisitos físicos, requisitos académicos, experiencia, entre otros aspectos necesarios para llevar a cabo de forma efectiva las funciones de cada puesto y para la elaboración de un manual descriptivo de puestos acorde con las necesidades de la empresa.

El último objetivo, es sobre la elaboración de un manual descriptivo de puestos para la empresa Inversiones Confines S.A. mediante instrumentos de medición; y de esta manera presentar una propuesta de solución.

Con la información recolectada se logró elaborar el manual descriptivo de puestos, acorde a las necesidades de la empresa Inversiones Confines S.A. logrando dejar una estructura ordenada y una debida clasificación de los puestos en la empresa.

Así mismo, se logró determinar la importancia que tienen los manuales descriptivos de puestos dentro de las empresas; este es una herramienta que permitirá a la empresa tener un perfil profesional para cada puesto, que funcione como apoyo en los diversos subprocesos de selección, ya que esta herramienta dejará en evidencia los requisitos necesarios con los que debe contar cada aspirante que desee optar por una vacante en la empresa Inversiones Confines S.A. y ayudan a establecer una estructura sólida que contribuya al logro de los objetivos de manera más efectiva, todo esto por la claridad que van a tener los colaboradores al realizar las tareas cotidianas.

Otro aspecto importante es que, una vez realizado el manual descriptivo de puestos, se logra tener las líneas de mando claras dentro de la organización; permitiendo así que cada colaborador sepa a quién dirigirse en caso de tener algún inconveniente o tener alguna duda sobre la labor que desempeña y sobre otras tareas que se le asignen.

Se espera que, con la implementación del manual descriptivo de puestos, se resolverán los problemas relacionados con la falta de una estructura ordenada, una debida clasificación de los puestos y problemas secundarios causados por este.

Basados en el análisis realizado a la empresa Inversiones Confines S.A se logró determinar cuáles son los requisitos para poder desempeñarse de manera adecuada en cada puesto y las funciones que deben realizar los colaboradores en su área de trabajo y de esta manera se logró diseñar un manual descriptivo de puestos adecuado a las necesidades de la empresa.

Recomendaciones

A continuación, se indican las principales recomendaciones para la empresa Inversiones Confines S.A.

Se recomienda aclarar a los colaboradores la estructura y funciones que mantiene la empresa y así, establecer las líneas de mando. Además, mantener actualizadas las funciones de los colaboradores ya que, al ser una empresa en crecimiento, las funciones se van modificando conforme lo requiera la organización, ya que, al no estar actualizadas pueden ocasionar errores al realizar las funciones. Cabe recalcar que, al estar actualizadas las funciones, la clasificación de los puestos se irá adaptando a los cambios que se presenten.

Al aplicar el manual descriptivo de puestos, se recomienda realizar reuniones con cada departamento de la organización para aclarar dudas sobre las labores que le corresponden y para analizar los resultados obtenidos de la puesta en práctica del documento.

Se sugiere asignar a una persona interna o externa de la empresa para que revise y actualice el Manual descriptivo de puestos una vez al año, con el fin de lograr un máximo aprovechamiento del capital humano y en caso de ser necesario, realizar los cambios necesarios conforme evolucione la empresa, para así lograr los resultados deseados.

Se le aconseja a la empresa Inversiones Confines S.A. utilizar el manual descriptivo de puestos para realizar los diferentes procesos de reclutamiento y elaboración del cartel de publicación de un puesto, así como la respectiva contratación de personal, ya que esta herramienta posee aspectos que son útiles al buscar y elegir un candidato.

Se recomienda asignar o contratar a una persona que se encargue de realizar las funciones faltantes del departamento de recursos humanos como: el análisis y diseño de puestos, capacitación y desarrollo, y evaluación de desempeño, además de llevar a cabo las funciones que actualmente se realizan en la empresa, con el fin de que los colaboradores que asisten con las funciones de recursos humanos se puedan enfocar en las labores que le corresponden.

Se recomienda a la empresa Inversiones Confines S.A. publicar e implementar el uso del manual descriptivo de puestos en la brevedad posible, con el fin de que los colaboradores conozcan las funciones y responsabilidades que precisa cada uno de los puestos dentro de la estructura organizacional, para así resolver el problema central (falta de una estructura organizada y una debida clasificación de los puestos) y los problemas secundarios (mala

distribución de las tareas, falta de claridad en las funciones, conflictos laborales, funciones repetidas, pérdida de tiempo, sobrecargo de funciones, errores y pérdidas); así mismo, al implementar el manual descriptivo de puestos, permitirá que la empresa tenga un mejor desarrollo administrativo y estratégico.

Propuesta

Justificación de la propuesta

La creación del Manual descriptivo de puestos surge por la necesidad que presenta la empresa Inversiones Confines S.A. al no contar con una estructura organizada y una debida clasificación adecuada de los puestos, lo cual se determinó después de un estudio realizado a dicha empresa. La creación de este Manual descriptivo de puestos tiene la finalidad de solventar esa necesidad encontrada y así lograr una estructura organizada y debida clasificación de los puestos; y la vez lograr que se puedan resolver problemas secundarios causados por este.

Cabe recalcar que el Manual descriptivo de puestos es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa. Es decir, en un manual descriptivo de puestos se detallan aspectos como, por ejemplo: funciones, responsabilidades, requisitos, habilidades y destrezas necesarias para un determinado puesto. Por lo que se considera que, al elaborar y aplicar esta herramienta, se logrará una estructura ordenada y una clasificación adecuada de los puestos de la empresa. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) (p.6).

Objetivo del manual descriptivo de puestos

Organizar las funciones y establecer los requisitos de los puestos de la empresa Inversiones Confines S.A., con el fin de solventar la falta de una estructura organizada y una debida clasificación de los puestos.

Metodología

La información de la siguiente propuesta se recolectó a través de entrevistas tanto virtuales como presenciales aplicadas a los encargados de área y por medio de una encuesta aplicada a cada uno de los colaboradores de la empresa. Además, se indagaron fuentes secundarias para conocer la estructura y variables necesarias para elaborar un manual descriptivo de puestos.

Posterior al proceso de recopilación de datos, se realizó un análisis por medio de un cruce de variables para mostrar los datos de forma clara y ordenada, y de esta forma facilitar el análisis de la información. Por último, para la elaboración del manual descriptivo de puestos se tomaron en consideración las variables requeridas para el diseño de los puestos de la empresa Inversiones Confines S.A.

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Gerente General

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Gerente General	Departamento al que pertenece	Gerencia
Puesto del jefe inmediato	Ninguno	Puesto que supervisa	Supervisa cada departamento de la empresa
Misión del puesto			
Supervisar las labores diarias de la empresa, así como planificar que los procedimientos administrativos sean eficientes y eficaces, además, es el encargado de dirigir el equipo de trabajo para cumplir con las tareas en los diferentes departamentos.			
Descripción detallada del puesto			
Supervisar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.			
Ser el representante legal ante instituciones gubernamentales.			
Firmar acuerdos con los proveedores para asegurar el abastecimiento de los productos.			
Estar al corriente de las leyes y reglamentos que se relacionen con la regulación de la empresa.			
Encargado de reclutar, seleccionar y contratar el personal.			
Realizar planes de capacitación			
Aprobar los pagos a los proveedores y pagos salariales.			
Comunicar a los colaboradores los cambios que van surgiendo en la organización.			
Asistir a las reuniones que el puesto amerite.			
Atender a colaboradores, contratistas y otras personas que requieran alguna gestión directa con el cargo.			
Velar por el control de las finanzas y presupuestos.			
Velar por la seguridad y el adecuado funcionamiento de los activos de la empresa.			
Asegurar un buen ambiente laboral.			
Proponer, participar, colaborar y cumplir las políticas de procedimientos y regulaciones para velar por la calidad y seguridad que implemente la empresa.			
Requisitos intelectuales			
Formación académica		Formación complementaria	
Licenciatura en Administración de empresas, Recursos Humanos, Mercadeo, Finanzas o carrera a fin.		Curso de aplicaciones ofimáticas.	
		Legislación laboral.	
		Curso de servicio al cliente.	

Otros requisitos		Exigencias del puesto
Dominio del idioma inglés.	Los requisitos físicos son mínimos debido a que las labores se realizan mayoritariamente en oficina.	
Capacidad de manejo de personal.		
Conocimiento de legislación laboral.		
Conocimiento en Logical Data		
Experiencia laboral		
Mínimo cuatro años de experiencia en puestos similares.		
Habilidades y destrezas		
Capacidad de manejar personal.	Ser proactivo.	
Trabajar bajo presión.	Tolerante.	
Capacidad analítica.	Agudeza auditiva.	
Tener orden y priorización de actividades.	Agudeza visual.	
Habilidades de negociación.	Ser comunicativo	
Concentración mental.	Liderazgo.	
Comunicación escrita.	Ser creativo.	
Ser responsable.	Tener la capacidad de asumir errores.	
Condiciones de trabajo		
Nivel intermedio de ruido.		
Iluminación adecuada.		
Temperatura ambiente.		
Ambiente cómodo.		
Beneficios laborales		
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.	
Préstamos.	Buen ambiente laboral.	
Créditos.	Descuentos.	
Riesgos del trabajo		
<p>Deberá realizar periódicamente visitas a los diferentes departamentos de la empresa con la finalidad de verificar el correcto funcionamiento y operación de estos, por lo cual se expondrá a los diferentes riesgos de cada departamento.</p> <p>Deberá trasladarse a distintos puntos geográficos en el vehículo asignado por la empresa con el fin de realizar visitas a proyectos o clientes, esto implica los riesgos inherentes típicos al conducir.</p>		

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Encargado de Proveduría

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Encargado de Proveeduría	Departamento al que pertenece:	Proveeduría
Puesto del jefe inmediato	Gerente general	Puesto que supervisa	Auxiliar de proveeduría
Misión del puesto			
Elaborar un plan de compras anual, así como todo lo referente a garantías, reglamentos, actualizaciones con respecto a la proveeduría de la empresa y establecer las políticas de rotación de inventario.			
Descripción detallada del puesto			
Gestionar la adquisición de bienes y servicios para el abastecimiento de la empresa.			
Evaluar las políticas de compra y contratación de proveedores.			
Documentar cada proceso de compra o contratación con los proveedores.			
Mantener el inventario del almacén actualizado.			
Establecer políticas de rotación de inventarios			
Ser responsable de realizar los trámites de garantías y devoluciones a los proveedores en caso de no estar conforme con el pedido.			
Controlar las facturas pendientes y las facturas pagadas.			
Dar a conocer la información de los productos nuevos que llegan al almacén.			
Participar, colaborar y cumplir las políticas procedimientos y regulaciones para velar por la calidad y seguridad que implemente la empresa.			
Requisitos intelectuales			
Formación académica		Formación complementaria	
Bachillerato en Administración de Compras y Control de Inventarios.		Curso de aplicaciones ofimáticas.	
		Curso de servicio al cliente.	
Otros requisitos		Exigencias del puesto	
Conocimiento básico de inglés.		Requiere de un esfuerzo físico medio debido a que a pesar de ser un puesto cuya naturaleza es de oficina, el colaborador deberá estar en constante movimiento haciendo visitas periódicas al área del almacén según se requiera.	
Conocimiento avanzado de Excel.			
Conocimiento básico en diámetros y calibres.			
Experiencia laboral			

Experiencia de uno a tres años laborando en puestos similares.	
Habilidades y destrezas	
Dinamismo e iniciativa.	Planificación y organización.
Tener orden y priorización de actividades	Trabajo en equipo.
Capacidad de negociación y toma de decisiones.	Comunicación asertiva.
Creatividad.	Tener la capacidad de asumir errores.
Concentración mental.	Agudeza auditiva.
Agudeza visual.	Comunicación oral y escrita.
Condiciones de trabajo	
Bajo nivel de ruido.	
Iluminación adecuada.	
Temperatura ambiente.	
Ambiente cómodo.	
Beneficios laborales	
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.
Préstamos.	Buen ambiente laboral.
Créditos.	Oportunidad de crecimiento.
Descuentos.	
Riesgo de trabajo	
Los riesgos por accidentes laborales del puesto es estar propenso a caídas y golpes al bajar y subir escaleras o por derrame de líquidos.	

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Auxiliar de Proveduría

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Auxiliar de Proveeduría	Departamento al que pertenece	Proveeduría
Puesto del jefe inmediato	Encargado de Proveeduría	Puesto que supervisa	No le corresponde ejercer supervisión a ningún personal.
Misión del puesto			
Analizar y digitar facturas emitidas cotidianamente, así como brindar soporte al encargado de proveeduría.			
Descripción detallada del puesto			
Analizar y digitar las facturas emitidas.			
Suministrar las cuentas bancarias de los proveedores.			
Archivar cada proceso de compra o contratación con los proveedores.			
Colaborar con la mantención del inventario del almacén actualizado.			
Mantener la base de datos de proveedores actualizada.			
Modificar y actualizar el cuadro de las facturas pendientes y las pagadas.			
Realizar cualquiera de las actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior.			
Ejecutar otras tareas que sean asignadas por su superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.			
Requisitos intelectuales			
Formación académica		Formación complementaria	
Secundaria completa.		Curso de aplicaciones ofimáticas.	
Técnico en compras e inventario.		Curso de servicio al cliente.	
Otros requisitos		Exigencias del puesto	
Dominio de Excel avanzado.		Requiere un esfuerzo físico medio debido a que a pesar de ser un puesto cuya naturaleza es de oficina, el colaborador deberá estar en constante	
Conocimiento en Logical Data.			

	movimiento haciendo visitas periódicas al área de almacén según se requiera.
Experiencia laboral	
Experiencia de seis meses a un año laborando en puestos similares.	
Habilidades y destrezas	
Dinamismo e iniciativa.	Capacidad de negociación y toma de decisiones.
Capacidad para el trabajo en equipo.	Orientación a los resultados.
Planificación y organización.	Sentido de orden.
Condiciones de trabajo	
Bajo nivel de ruido.	
Iluminación adecuada.	
Temperatura ambiente.	
Ambiente cómodo.	
Beneficios laborales	
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.
Préstamos.	Buen ambiente laboral.
Créditos.	Oportunidad de crecimiento.
Descuentos.	
Riesgos laborales	
Los riesgos por accidentes laborales del puesto es estar propenso a caídas y golpes al bajar y subir escaleras o por derrame de líquidos.	

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Asistente Contable

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Asistente contable	Departamento al que pertenece	Contabilidad
Puesto del jefe inmediato	Gerente General	Puesto que supervisa	Auxiliar contable
Misión del puesto			
Ejecutar y controlar las operaciones contables, lo que implica elaborar los estados financieros y estar al día con los asuntos legales de la empresa; además, realizar labores de recursos humanos.			
Descripción detallada del puesto			
Realizar las labores contables de la empresa.			
Dar apoyo a los administrativos.			
Estar al día con los asuntos legales y las licitaciones.			
Tener al día los expedientes personales de los colaboradores.			
Realizar conciliaciones bancarias.			
Realizar cierres contables.			
Mantener al día los créditos y débitos.			
Aplicar órdenes de compras y el respectivo pago.			
Realizar reintegros de caja chica.			
Realizar los cálculos de planillas con respecto a la Caja Costarricense del Seguro Social, Instituto Nacional de Seguros.			
Realizar pagos de planillas.			
Realizar cualquiera de las actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior.			
Participar, colaborar y cumplir con las políticas de procedimientos y regulaciones para velar por la calidad y seguridad que implemente la empresa.			
Requisitos intelectuales			
Formación académica		Formación complementaria	
Diplomado en contabilidad.		Curso de aplicaciones ofimáticas.	
Diplomado en administración.		Curso de Servicio al cliente.	
Bachillerato en contaduría.			

Otros requisitos		Exigencias del puesto
Dominio avanzado de Excel.	Los requerimientos físicos en este puesto son bajos debido a que la naturaleza del puesto es de oficina, por lo que realiza sus labores en una posición cómoda y ergonómica en un escritorio.	
Conocimiento en legislación laboral.		
Conocimientos en las Normas Internacionales de Información Financiera.		
Conocimientos en las Normas Internacionales de contabilidad.		
Conocimiento en Logical Data.		
Experiencia laboral		
Al menos uno o dos años de haber laborado en puestos relacionados con contaduría o puestos afines al cargo.		
Habilidades y destrezas		
Discreción.	Comunicación oral y escrita.	
Capaz de trabajar bajo presión.	Agudeza auditiva.	
Ser ordenada y responsable.	Destreza manual.	
Agudeza visual.	Liderazgo.	
Capacidad de organización.	Meticulosidad con los detalles.	
Ser hábil con los números.	Ser creativo.	
Condiciones de trabajo		
Bajo nivel de ruido.		
Iluminación adecuada.		
Temperatura ambiente.		
Ambiente cómodo.		
Beneficios laborales		
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.	
Préstamos.	Buen ambiente laboral.	
Créditos.	Oportunidad de crecimiento.	
Descuentos.		
Riesgos del trabajo		

La naturaleza del puesto lo sitúa en el área de oficinas de la empresa, esto lo exime de estar cerca de máquinas o herramientas que puedan ocasionar daños físicos, es por esto que las probabilidades de sufrir un accidente laboral son reducidas para este puesto, sin embargo, el área de oficinas se encuentra en una segunda planta, por lo que el colaborador se ve expuesto a los riesgos inherentes de subir y bajar gradas.

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Auxiliar Contable

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Auxiliar contable	Departamento al que pertenece	Contabilidad
Puesto del jefe inmediato	Asistente de contabilidad	Puesto que supervisa	No le corresponde ejercer supervisión a ningún personal
Misión del puesto			
Encargado de registrar y revisar las transacciones efectuadas en la empresa.			
Descripción detallada del puesto			
Realizar labores de archivo de documentación.			
Digitación de créditos y débitos en sistema contable.			
Llevar el control de la documentación de proveedores.			
Realizar asientos contables.			
Realizar conciliaciones bancarias.			
Registrar órdenes de compra.			
Llevar el control de cheques.			
Realizar cualquiera de las actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe.			
Participar, colaborar y cumplir las políticas procedimientos y regulaciones para velar por la calidad y seguridad que implemente la empresa.			
Requisitos intelectuales			
Formación académica		Formación complementaria	
Secundaria completa.		Curso de aplicaciones ofimáticas.	
Diplomado en contabilidad.			
Otros requisitos		Exigencias del puesto	
Conocimientos de las Normas Internacionales de Información Financiera.		Los requerimientos físicos en este puesto son bajos debido a	

Conocimientos en las Normas Internacionales de Contabilidad.	que la naturaleza del puesto es de oficina, por lo que realiza sus labores en una posición cómoda y ergonómica en un escritorio.
Experiencia laboral	
Un año de haber laborado en puestos similares.	
Habilidades y destrezas	
Trabajo en equipo.	Ser proactivo.
Comunicación asertiva.	Buen trato al cliente.
Creatividad.	Habilidad numérica.
Tolerancia.	Discreción.
Condiciones de trabajo	
Bajo nivel de ruido.	
Iluminación adecuada.	
Temperatura ambiente.	
Ambiente cómodo.	
Beneficios laborales	
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.
Préstamos.	Buen ambiente laboral.
Créditos.	Oportunidad de crecimiento.
Descuentos.	
Riesgos Laborales	
Los riesgos laborales en este puesto son moderados debido a que la naturaleza del puesto se sitúa en una oficina en el segundo piso de las instalaciones por lo que se expone al riesgo inherente de subir y bajar gradas, así mismo, pueden ocurrir caídas, golpes durante el acceso o salida de las instalaciones.	

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Asistente Administrativo

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Asistente administrativo	Departamento al que pertenece	Gerencial
Puesto del jefe inmediato	Gerente General	Puesto que supervisa	Departamento de ventas
Misión del puesto			
Supervisar y coordinar las labores diarias del departamento de ventas, actualizar el sistema de facturación, velar por el abastecimiento de los productos de la empresa, revisión de correo electrónico, asistencia y control de colaboradores.			
Descripción detallada del puesto			
Supervisa y coordina el departamento de ventas.			
Revisión de facturación.			
Coordinar reuniones informativas y actividades promocionales de ventas.			
Atender llamadas telefónicas.			
Control de asistencia de los colaboradores.			
Evacua dudas, evaluar, corregir el servicio al cliente de los colaboradores de ventas.			
Ejecutar otras tareas que sean asignadas por el superior inmediato, relacionadas con el puesto que desempeña.			
Participar, colaborar y cumplir las políticas procedimientos y regulaciones para velar por la calidad y seguridad que implemente la empresa.			
Requisitos intelectuales			
Formación académica		Formación complementaria	
Diplomado en secretariado.		Curso de aplicaciones Ofimática.	
Técnico en Asistente administrativo.		Curso de servicio al cliente.	
Otros requisitos		Exigencias del puesto	
Conocimientos básicos de inglés.		Requiere de un esfuerzo físico bajo, la naturaleza del puesto precisa de estar sentado ejecutando asistencia a la gerencia, caminando al atender clientes y supervisar a los colaboradores a su cargo, además, no requiere la manipulación de exceso de cargas considerables.	
Manejo del personal.			

Experiencia laboral	
Experiencia de uno a dos años en puestos similares.	
Habilidades y destrezas	
Dinamismo e iniciativa.	Trabajo bajo presión.
Sentido de orden.	Comunicación asertiva.
Buen trato al cliente.	Tolerancia.
Trabajo en equipo.	Excelente presentación personal.
Lealtad y liderazgo.	Compromiso.
Planificación y organización.	
Condiciones de trabajo	
Nivel intermedio de ruido.	
Iluminación adecuada.	
Temperatura ambiente.	
Ambiente cómodo.	
Beneficios laborales	
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.
Préstamos.	Buen ambiente laboral.
Créditos.	Oportunidad de crecimiento.
Descuentos.	
Riesgos Laborales	
Los riesgos laborales en este puesto son moderados, pueden ocurrir caídas, golpes durante el acceso o salida de las instalaciones por la naturaleza de la empresa.	

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Cajero

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Cajero	Departamento al que pertenece	Ventas
Puesto del jefe inmediato	Asistente administrativo	Puesto que supervisa	No le corresponder ejercer supervisión de personal
Misión del puesto			
Encargado de garantizar las operaciones de caja, realizando actividades de recepción, facturación, entrega y custodia de dinero, ya sea en efectivo, cheque, giros o demás documentos de valor.			
Descripción detallada del puesto			
Realizar los cobros a los clientes.			
Archivar facturas de crédito.			
Verificar el movimiento diario del ingreso de fondos.			
Informar de faltantes y sobrantes de dinero.			
Velar por el buen funcionamiento de las herramientas y equipos necesarios para realizar las labores.			
Realizar los cierres de cajas.			
Realizar arqueos.			
Realizar cualquiera de las actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior.			
Participar, colaborar y cumplir las políticas procedimientos y regulaciones para velar por la calidad y seguridad que implemente la empresa.			
Requisitos intelectuales			
Formación académica		Formación complementaria	
Técnico medio en contabilidad.		Curso de Servicio al cliente.	
Noveno año aprobado.		Curso de aplicaciones ofimáticas.	
Otros requisitos		Exigencias del puesto	
Conocimientos de computación.		Requiere de un esfuerzo físico mediano, la naturaleza del puesto precisa de estar de pie ejecutando labores de facturación y cobro.	
Conocimiento de sistemas de facturación y cobro.			

Manejo del paquete office.	cobro, además, no requiere la manipulación de exceso de cargas considerables.
Experiencia laboral	
De seis meses a un año en puestos similares.	
Habilidades y destrezas	
Trabajo en equipo.	Discreción.
Comunicación asertiva.	Ser activo.
Creatividad.	Atención al cliente.
Condiciones de trabajo	
Bajo nivel de ruido.	
Iluminación adecuada.	
Temperatura ambiente.	
Ambiente cómodo.	
Beneficios laborales	
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.
Préstamos.	Buen ambiente laboral.
Créditos.	Oportunidad de crecimiento.
Descuentos.	
Riesgos Laborales	
Los riesgos laborales de sufrir un accidente son mínimos, ya que el puesto no maneja equipos potencialmente peligrosos, ni se debe desplazar a otros departamentos de la empresa.	

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Vendedor

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Vendedor	Departamento al que pertenece	Ventas
Puesto del jefe inmediato	Asistente Administrativa	Puesto que supervisa	No le corresponde ejercer supervisión de personal
Misión del puesto			
Atender a los clientes y brindarles asesoría individual con respecto a los productos en venta, promocionar y ofrecer el producto con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.			
Descripción detallada del puesto			
Recibir a los clientes.			
Buscar el producto solicitado en las estanterías.			
Mostrar a los clientes el o los productos que necesita.			
Asesorar al cliente sobre la mercadería.			
Ingresar la compra al sistema.			
Ayudar al cliente con las garantías y guías de uso del artículo o producto.			
Recibir llamadas para el área exclusiva de ventas.			
Alistar pedidos.			
Trasladar la mercadería facturada al área de despacho.			
Realizar cualquiera de las actividades inherentes al cargo y que le sean signadas por su superior.			
Participar, colaborar y cumplir con las políticas de procedimientos y regulaciones para velar por la calidad y seguridad que implemente la empresa.			
Requisitos intelectuales			
Formación académica		Formación complementaria	
Secundaria completa.		Curso de aplicaciones ofimáticas.	
		Manejo de inventarios.	
		Curso de Servicio al cliente.	
Otros requisitos		Exigencias del puesto	
Conocimiento básico en ferretería.			

Conocimiento de inventarios.	El puesto requiere un esfuerzo físico de intermedio a alto nivel, ya que el colaborador debe recorrer el almacén en busca de los productos para mostrarlos a los clientes, así como transportar la mercadería que el cliente solicita al área de despacho.
Conocimiento de medidas de diámetros y calibres.	
Experiencia laboral	
De tres a seis meses en puestos relacionados con servicio al cliente.	
Habilidades y destrezas	
Ser dinámico.	Concentración mental.
Capaz de trabajar bajo presión.	Comunicación oral.
Ser ordenada y responsable.	Agudeza auditiva.
Brindar una buena atención y buen servicio.	Destreza manual.
Ser tolerante.	Tener liderazgo.
Ser creativo.	Tener agudeza visual.
Condiciones de trabajo	
Bajo nivel de ruido.	
Iluminación adecuada.	
Temperatura ambiente.	
Ambiente cómodo.	
Beneficios laborales	
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.
Préstamos.	Buen ambiente laboral.
Créditos.	Oportunidad de crecimiento.
Descuentos.	
Riesgos del trabajo	
Los riesgos laborales en este puesto son moderados, en donde se requiere que el colaborador realice el proceso de muestra, venta y traslado de mercadería al área de despacho (mercadería solicitada por el cliente), en este proceso se pueden presentar caídas por derrames de líquidos o al trasladar la mercadería, golpes o heridas.	

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Encargado de Pinturas

Con base en el análisis realizado a la empresa Inversiones Confines S.A se identificó que un colaborador realizaba funciones que no estaban acorde al puesto en el que se desempeñaba, este mismo se identificaba dentro de la organización como vendedor, sin embargo, este se dedicaba exclusivamente a todo lo relacionado con el abastecimiento, la preparación y venta de pinturas, debido a esto surgió la necesidad de crear y elaborar un puesto específico para quien realice estas tareas. Por lo que la persona de este nuevo puesto se encargará de realizar dichas tareas (abastecimiento, preparación, venta de pinturas, entre otras, las cuales se detallarán más adelante en el manual descriptivo del puesto), así mismo, se le asignó el nombre de: Encargado de pinturas, el cual pertenecerá al departamento de ventas.

A continuación, se presentará la propuesta del manual descriptivo del puesto:

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Encargado de pintura	Departamento al que pertenece	Ventas
Puesto del jefe inmediato	Asistente Administrativa	Puesto que supervisa	No le corresponde ejercer supervisión de personal
Misión del puesto			
El colaborador está a cargo de recibir y atender a los clientes en cuanto a los pedidos de pinturas que ellos soliciten y a evacuar las dudas sobre calidad y cualidades de las pinturas.			
Descripción detallada del puesto			
Solicitar el pedido exacto de pintura (cantidad y colores) que se necesita.			
Manejar el inventario de pinturas.			
Recibir la mercadería y chequear que lo que llegó sea acorde con lo que se pidió.			
Acomodar la mercadería en el lugar respectivo.			
Recibir y asesorar al cliente.			
Verificar la rotulación de las cajas.			

Ingresar la compra al sistema.	
Preparar las mezclas de pinturas y alistar los pedidos.	
Atender consultas vía telefónica.	
Realizar cualquiera de las actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior.	
Participar, colaborar y cumplir con las políticas de procedimientos y regulaciones para velar por la calidad y seguridad que implemente la empresa.	
Requisitos intelectuales	
Formación académica	Formación complementaria
Secundaria completa.	Curso de aplicaciones ofimáticas.
	Manejo de inventarios.
	Curso de Servicio al cliente.
Otros requisitos	Exigencias del puesto
Conocimiento básico en ferretería y construcción.	El trabajo en esta área requiere de un esfuerzo físico nivel intermedio, la razón de esto es porque deberá recibir y acomodar los pedidos de pintura que ingresen, y esto implica levantar las cajas o las cubetas con pintura. Deberá estar desplazándose de un lugar a otro constantemente dentro del local.
Conocimiento en pinturas y mezclas.	
Experiencia laboral	
Experiencia de seis meses a un año en puestos similares.	
Habilidades y destrezas	
Dinámico.	Comunicación oral.
Trabajar bajo presión.	Agudeza auditiva.
Ordenada y responsable.	Destreza manual.
Capacidad de organización.	Liderazgo.
Tolerante.	Ser creativo.
Concentración mental.	Tener agudeza visual
Condiciones de trabajo	
Bajo nivel de ruido.	

Iluminación adecuada.	
Temperatura ambiente.	
Ambiente cómodo.	
Beneficios laborales	
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.
Préstamos.	Buen ambiente laboral.
Créditos.	Oportunidad de crecimiento.
Descuentos.	
Riesgos del trabajo	
<p>Los riesgos de accidentes laborales están relacionados a alguna lesión física, ya que el colaborador deberá levantar peso con frecuencia y trasladarlo de un lugar a otro. Además, debido al constante desplazamiento dentro del local, la persona puede sufrir de algún tropiezo accidental.</p>	

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Despachador

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Despachador	Área a la que pertenece	Ventas
Puesto del jefe inmediato	Asistente administrativo	Puesto que supervisa	No le corresponde ejercer supervisión de personal.
Misión del puesto			
Entregar y empaclar los productos a los clientes, además de chequear que las facturas coincidan con los productos que se entregan.			
Descripción detallada del puesto			
Realizar el chequeo de los productos que saldrán de la empresa.			
Atender clientes.			
Empacar mercadería de clientes.			
Revisar que los productos se encuentren en perfecto estado.			
Velar por el buen funcionamiento de las herramientas y equipos necesarios para realizar las labores.			
Controlar la entrada de clientes al establecimiento y verificar que estos cumplan con las medidas de seguridad estipuladas por el Ministerio de Salud Pública.			
Realizar cualquiera de las actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior.			
Participar, colaborar y cumplir las políticas procedimientos y regulaciones para velar por la calidad y seguridad que implemente la empresa.			
Requisitos intelectuales			
Formación académica		Formación complementaria	
Secundaria completa.		Curso de Servicio al cliente	
Otros requisitos		Exigencias del puesto	
Conocimiento de productos de ferretería.		El puesto requiere de un esfuerzo físico bajo, el puesto precisa de estar de pie la mayor parte del día entregando mercadería.	

Experiencia laboral	
De tres a seis meses en puestos similares.	
Habilidades y destrezas	
Trabajo en equipo.	Discreción.
Comunicación asertiva.	Proactivo.
Creatividad.	Buen trato al cliente.
Tolerancia.	Honradez.
Compromiso.	
Condiciones de trabajo	
Alto nivel de ruido.	
Iluminación adecuada.	
Temperatura ambiente.	
Ambiente cómodo.	
Beneficios laborales	
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.
Préstamos.	Buen ambiente laboral.
Créditos.	Oportunidad de crecimiento.
Descuentos.	
Riesgos de trabajo	
La persona es poco propensa a sufrir accidentes laborales por sus condiciones de trabajo y la naturaleza de sus tareas.	

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Encargado de Etiquetado y

Acomodo

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Encargado de etiquetado y acomodo	Departamento al que pertenece	Bodega
Puesto del jefe inmediato	Gerente General	Puesto que supervisa	Etiquetado y acomodo.
Misión del puesto			
Es el encargado de coordinar las labores del departamento de etiquetado y acomodo, así como velar por que las labores se cumplan en un tiempo establecido bajo los estándares determinados por la empresa.			
Descripción detallada del puesto			
Supervisa y asigna las tareas del departamento.			
Mantener actualizados los inventarios.			
Revisión y chequeo de mercadería.			
Dar apoyo al departamento de bodega.			
Es el responsable de indicar donde ubicar los productos en el espacio adecuado.			
Elaborar los códigos de barras de cada producto.			
Mantener las estanterías de productos abastecido.			
Coordinar con los encargados de bodega para realizar los pedidos de mercadería faltante.			
Realizar cualquiera de las actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior.			
Participar, colaborar y cumplir con las políticas de procedimientos y regulaciones para velar por la calidad y seguridad que implemente la empresa.			
Requisitos intelectuales			
Formación académica		Formación complementaria	
Auxiliar en almacenaje y bodega. Secundaria completa.		Curso Excel avanzado. Curso de aplicaciones ofimáticas.	
Otros requisitos		Exigencias del puesto	
Amplio conocimiento en ferretería.		El puesto requiere de esfuerzo físico, ya que es necesario descargar y revisar la mercadería para verificar su estado.	

Experiencia laboral	
Haber laborado al menos un año en puestos similares.	
Habilidades y destrezas	
Liderazgo.	Ser tolerante.
Trabajar bajo presión.	Concentración mental.
Ser ordenada y responsable.	Comunicación oral.
Trabajar en equipo y de manera independiente cuando se requiera.	Agudeza auditiva.
Destreza manual.	
Condiciones de trabajo	
Bajo nivel de ruido.	
Iluminación adecuada.	
Temperatura ambiente.	
Ambiente cómodo.	
Beneficios laborales	
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.
Préstamos.	Buen ambiente laboral.
Créditos.	Oportunidad de crecimiento.
Descuentos.	
Riesgos del trabajo	
Existen riesgos laborales de nivel intermedio por el constante desplazamiento dentro del local, por el transporte de mercadería pesada y la manipulación de objetos ya que pueden caer y ocasionar un golpe o lesión.	

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Etiquetado y Acomodo

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Etiquetado y acomodo	Departamento al que pertenece	Bodega
Puesto del jefe inmediato	Encargado de etiquetado y acomodo	Puesto que supervisa	No le correspond er ejercer supervisió n de personal.
Misión del puesto			
Desempacar los productos que ingresan al local comercial, corroborar que los mismos estén buen estado, limpiarlos, reacomodarlos en la estantería correspondiente, verificar y agregar los códigos de barras.			
Descripción detallada del puesto			
Desempacar la mercadería.			
Corroborar que los productos se encuentren en buen estado.			
Limpiar los productos que se van a colocar en los estantes.			
Conocer la ubicación de los productos en los estantes.			
Colocar el código de barras en cada producto.			
Acomodar los productos limpios y debidamente etiquetados con el precio, en el estante correspondiente.			
Mantener las estanterías de productos abastecidos.			
Realizar cualquiera de las actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior.			
Participar, colaborar y cumplir con las políticas de procedimientos y regulaciones para velar por la calidad y seguridad que implemente la empresa.			
Requisitos intelectuales			
Formación académica		Formación complementaria	
Secundaria completa.		Curso de aplicaciones ofimáticas.	
Otros requisitos		Exigencias del puesto	
Conocimiento básico en ferretería.		El puesto sí requiere de esfuerzo físico ya que es necesario descargar y	
Conocimiento en el equipo de carga.			

	sacar mercadería de su empaque para colocar el código de barras. El colaborador deberá estar en constante movimiento para buscar y acomodar la mercadería en el lugar respectivo.
Experiencia laboral	
Haber laborado de tres a seis meses en puestos similares.	
Habilidades y destrezas	
Destreza manual.	Tolerante.
Trabajar bajo presión.	Concentración mental.
Ordenado y responsable.	Comunicación oral.
Trabajar en equipo y de manera independiente cuando se requiera.	Agudeza auditiva.
Levantar peso.	
Condiciones de trabajo	
Bajo nivel de ruido.	
Iluminación adecuada.	
Temperatura ambiente.	
Ambiente cómodo.	
Beneficios laborales	
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.
Préstamos.	Buen ambiente laboral.
Créditos.	Oportunidad de crecimiento.
Descuentos.	
Riesgos del trabajo	
El colaborador se expone a los riesgos laborales inherentes a las actividades físicas que realiza durante la jornada laboral, como lo son tropiezos o caídas.	

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Encargado de Bodega

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Encargado de bodega	Área a la que pertenece	Bodega
Puesto del (la) jefe inmediato	Gerente general	Puesto que supervisa	Bodeguero
Misión del puesto			
Supervisar y controlar las actividades relacionadas con la recepción, manejo, acomodo, chequeo, almacenaje, despacho de materiales y herramientas de la bodega, así como velar por el cumplimiento de las tareas asignadas.			
Descripción detallada del puesto			
Realizar los pedidos de productos cuando lleguen a los niveles mínimos			
Asignar y coordinar las labores del personal a su cargo para determinar la ubicación o espacio físico a ocupar por parte de los diferentes materiales, equipo y herramientas, con el fin de aprovechar la capacidad y rendimiento de la bodega.			
Debe asistir a las reuniones con las jefaturas.			
Es la persona responsable de los faltantes de inventario.			
Velar por el buen funcionamiento de las herramientas y equipos necesarios para realizar las labores.			
Atender dudas de los clientes.			
Realizar cualquiera de las actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior.			
Participar, colaborar y cumplir las políticas procedimientos y regulaciones para velar por la calidad y seguridad que implemente la empresa.			
Requisitos intelectuales			
Formación académica		Formación complementaria	
Técnico en administración y supervisión de bodegas. Secundaria completa.		Curso de Servicio al cliente.	
		Curso de aplicaciones ofimáticos.	
		Técnicas de control de inventarios.	
Otros requisitos		Exigencias del puesto	

Conocimientos de computación.	El puesto exige esfuerzo físico para cumplir con las funciones del puesto como: cargar mercadería pesada y estar de pie durante la jornada laboral.
Experiencia laboral	
De dos a tres años de experiencia en puestos similares.	
Habilidades y destrezas	
Trabajo en equipo.	Discreción.
Comunicación asertiva.	Proactivo.
Creatividad.	Buen trato al cliente.
Tolerancia.	Honradez.
Liderazgo.	
Condiciones de trabajo	
Nivel medio de ruido.	
Iluminación adecuada.	
Temperatura ambiente.	
Ambiente cómodo.	
Beneficios laborales	
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.
Préstamos.	Buen ambiente laboral.
Créditos.	Oportunidad de crecimiento.
Descuentos.	
Riesgos de trabajo	
El colaborador se expone a los riesgos laborales inherentes a las actividades físicas que realiza durante la jornada laboral, como lo son tropiezos o caídas.	

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Bodeguero

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Bodeguero	Área a la que pertenece	Bodega
Puesto del jefe inmediato	Encargado de Bodega	Puesto que supervisa	No le corresponder ejercer supervisión de personal.
Misión del puesto			
Recibir, custodiar, controlar el ingreso de materiales al almacén, además de brindar un servicio de calidad a los clientes y proveedores de la empresa.			
Descripción detallada del puesto			
Realizar el proceso de descarga de insumos de los proveedores.			
Realizar el proceso de revisión de materiales que llevan los proveedores a la empresa.			
Debe colaborar en el acomodo de los productos, asegurando la rotación de estos.			
Es la persona encarga de vigilar porque los productos no presenten riesgos de accidentes.			
Revisar facturas y entregar productos de la bodega a los clientes.			
Mantener el área de trabajo limpia para aseguradas un buen ambiente físico en su lugar de trabajo.			
Debe dar mantenimiento a sus herramientas de trabajo.			
Realizar cualquiera de las actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior.			
Participar, colaborar y cumplir las políticas procedimientos y regulaciones para velar por la calidad y seguridad que implemente la empresa.			
Requisitos intelectuales			
Formación académica		Formación complementaria	
Noveno año aprobado.		Cursos de servicio al cliente.	
		Curso de aplicaciones ofimáticas.	
		Curso de diámetros y calibres.	
Otros requisitos		Exigencias del puesto	
Conocimiento de productos ferreteros.		El colaborador deberá realizar cierto esfuerzo físico para cumplir con las funciones del puesto como: cargar	
Licencia D3 para el uso de montacargas.			
Conocimiento de medidas de longitud.			

	mercadería pesada y estar de pie durante todo el día.
Experiencia laboral	
Al menos seis meses de experiencia en puestos similares y en el manejo de montacarga	
Habilidades y destrezas	
Agudeza visual.	Liderazgo.
Agudeza auditiva.	Comunicación asertiva.
Trabajo en equipo.	Creatividad.
Tener buenas relaciones interpersonales.	Tolerancia.
Destreza en el uso de montacargas y maquinaria pesada.	
Condiciones de trabajo	
Nivel medio de ruido.	
Iluminación adecuada.	
Temperatura ambiente.	
Ambiente cómodo.	
Beneficios laborales	
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.
Préstamos.	Buen ambiente laboral.
Créditos.	Oportunidad de crecimiento.
Descuentos.	
Riesgos de trabajo	
La persona es propensa a sufrir accidentes laborales por sus condiciones de trabajo ya que es un puesto en el que hay que cargar mercadería pesada, riesgos de golpes o caídas por la naturaleza de las tareas.	

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Empresa: Inversiones Confines S.A.

Puesto: Miscelánea

Identificación del puesto			
Nombre del puesto	Miscelánea	Departamento al que pertenece	Limpieza
Puesto del jefe inmediato	Gerente General	Puesto que supervisa	No le corresponder ejercer supervisión de personal
Misión del puesto			
Realizar efectivamente las diversas actividades de aseo y limpieza que se le asignen, utilizando adecuadamente los materiales y herramientas que se le dispongan.			
Descripción detallada del puesto			
Mantener limpio los servicios sanitarios.			
Limpiar productos en exhibición.			
Mantener limpias las ventanas.			
Mantener limpios los pisos.			
Mantener limpias y ordenadas las áreas de trabajo.			
Recoger todo tipo de basura, ya sea derrames o desechos.			
Preparar café y servirlo.			
En eventos o reuniones de la empresa, servir refrigerios, almuerzos, entre otros.			
Solicitar los materiales y herramientas de limpieza para realizar sus labores.			
Realizar cualquiera de las actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior.			
Participar, colaborar y cumplir las políticas procedimientos y regulaciones para velar por la calidad y seguridad que implemente la empresa.			
Requisitos intelectuales			
Formación académica		Formación complementaria	
Noveno año aprobado.		Curso de Servicio al cliente.	
Otros requisitos		Exigencias del puesto	
Conocimientos de limpieza y desinfección.		La labor física que este puesto requiere es intermedia ya que el puesto demanda de	
Manejo de equipo y materiales de limpieza.			

	una persona activa que permanezca todo el día de pie, caminando y limpiando las instalaciones.
Experiencia laboral	
El puesto no requiere de experiencia laboral.	
Habilidades y destrezas	
Trabajo en equipo.	Discreción.
Creatividad.	Buen trato al cliente.
Manejo de equipo y materiales de limpieza.	
Condiciones de trabajo	
Bajo nivel de ruido.	
Iluminación adecuada.	
Temperatura ambiente.	
Ambiente cómodo.	
Beneficios laborales	
Salario competitivo.	Prestaciones laborales establecidas por la ley.
Préstamos.	Buen ambiente laboral.
Créditos.	Oportunidad de crecimiento.
Descuentos.	
Riesgos Laborales	
Por la naturaleza del puesto, está propenso a caídas, golpes, lesiones al manipular instrumentos, intoxicación al utilizar productos químicos para tareas de limpieza, entre otros riesgos inherentes al cargo.	

Estos manuales de puestos fueron elaborados por los integrantes del trabajo de investigación, única y exclusivamente para la empresa Inversiones Confines S.A. debido a que fue diseñado para cumplir con las especificaciones y necesidades de dicha empresa.

Anexos

Anexo 1 *Entrevista #1*

El instrumento de investigación fue elaborado por estudiantes de la carrera de Administración de la Universidad Nacional Campus Sarapiquí, del curso Trabajo de Investigación II. El cual tiene como objetivo conocer diversos aspectos de los puestos de la empresa Inversiones Confines S.A. La información que se obtenga del instrumento será manejada de manera confidencial y se utilizará tanto para fines académicos como para brindarle a la empresa los resultados obtenidos de manera formal.

1. ¿Cuentan con un departamento de recursos humanos?
2. ¿Cumple el departamento de recursos humanos con todas sus funciones?
3. ¿Considera usted que existen necesidades para el área de recursos humanos?
4. ¿Considera usted que existen problemas entre los colaboradores dentro de la organización?
5. ¿Conocen las tareas que realizan los demás, a fin de no intervenir en las tareas de otros?
6. ¿Considera usted que existe duplicación de funciones?
7. ¿Cree usted que exista sobrecargo de tareas?
8. ¿Considera usted que están claras las funciones?
9. ¿La falta de claridad en las funciones están relacionadas con los conflictos interpersonales?

Anexo 2 *Entrevista #2*

El instrumento de investigación fue elaborado por estudiantes de la carrera de Administración de la Universidad Nacional Campus Sarapiquí, del curso Trabajo de Investigación II. El cual tiene como objetivo conocer la estructura y clasificación actual de la empresa Inversiones Confines S.A. La información que se obtenga del instrumento será manejada de manera confidencial y se utilizará tanto para fines académicos como para brindarle a la empresa los resultados obtenidos de manera formal.

1. ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?
2. ¿Cuáles son las funciones que desempeña?
3. ¿Cómo está compuesta la empresa?
4. ¿Cuáles son las funciones que desempeñan los encargados de los diferentes departamentos de la empresa?
5. Describa las funciones del personal a su cargo
6. ¿Considera usted que los colaboradores tienen las funciones claras?

7. ¿Conocen los colaboradores las labores que realizan los demás con el fin de no repetir las tareas?
8. ¿Están delimitadas las funciones de cada departamento?

Anexo 3 Encuesta

El instrumento de investigación fue elaborado por estudiantes de la carrera de Administración de la Universidad Nacional Campus Sarapiquí, del curso Trabajo de Investigación II. El cual tiene como objetivo conocer diversos aspectos de los puestos de la empresa Inversiones Confines S.A. tales como los requisitos, las funciones, habilidades, entre otros. La información que se obtenga del instrumento será manejada de manera confidencial y se utilizará tanto para fines académicos como para brindarle a la empresa los resultados obtenidos de manera formal.

1. Genero

Femenino () Masculino ()

2. Rango de edad

18 a 25 ()

26 a 35 ()

36 a 50 ()

50 o más ()

3. ¿Cuál es el puesto que desempeña y a que área pertenece dicho puesto?

4. ¿Tiene personal a cargo?

Si() No()

5. ¿Quién es su jefe directo?

6. Indique el horario de su jornada laboral

7. Marque cuál es el rango de su compensación salarial

250 000 a 300 000 ()

300 000 a 400 000 ()

400 000 a 550 000 ()

550 000 o más ()

8. ¿Recibe beneficios adicionales a su compensación salarial?

Sí () No ()

Especifique

9. ¿Cuáles son las tareas y responsabilidades del puesto que usted desempeña?

10. ¿Cuáles considera usted que serían los requisitos académicos mínimos para desarrollar las tareas del puesto en el que usted desempeña?

Primaria ()

Secundaria ()

Técnico ()

Diplomado ()

Universitaria ()

11. ¿Qué educación adicional considera usted que se requiere para el adecuado desempeño del puesto que usted realiza?

12. ¿Cuánta experiencia considera usted que se necesita para desarrollarse en el puesto que usted desempeña?

13. Indique de qué manera realiza las actividades que conlleva su trabajo

Sentado ()

Caminando ()

Levantando peso ()

Viajando ()

Otros: _____

14. ¿En qué consiste la actividad que realiza como parte de sus tareas?

15. ¿Cuáles son las habilidades o destrezas que considera usted que debe tener el colaborador para desempeñar eficientemente las labores correspondientes a su puesto? Marque con “X” si está de acuerdo.

Concentración mental:

Comunicación oral:

Comunicación escrita:

Tolerancia:

Creatividad:

Liderazgo:

Agudeza visual:

Agudeza auditiva:

Destreza manual:

Otra especifique: _____

16. ¿Cuáles son las condiciones de su lugar de trabajo? Entiéndase como condiciones de trabajo a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores

17. Indique las herramientas y el equipo de trabajo necesario para el desempeño su puesto.

Bibliografía

Alles, M. A. (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica S.A.,.

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (2011), Ley 8968 Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales, en San José de Costa Rica: Asamblea Legislativa de Costa Rica.

Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989&strTipM=TC#up

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (1949), CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPUBLICA DE COSTA RICA, en San José de Costa Rica: Asamblea Legislativa de Costa Rica.

Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989&strTipM=TC#up

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (2016), Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud, Decreto ejecutivo # 39472, en San José de Costa Rica: Asamblea Legislativa de Costa Rica.

Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=81043&nValor3=103191&strTipM=TC

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (1973) Ley 5395: LEY GENERAL DE SALUD, en San José de Costa Rica: Asamblea Legislativa de Costa Rica.

Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6581&nValor3=96425&strTipM=TC

Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica (2017) Ley 9428: IMPUESTO A LAS PERSONAS JURÍDICAS, en San José de Costa Rica: Asamblea Legislativa de Costa Rica.

Recuperado de:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=83731&nValor3=0&strTipM=TC

- Aragón Sánchez, A. (08 de Mayo de 2013). Metodología de investigación en PYMES. Recuperado de https://www.auiop.org/reunion_internacional/web/ponencias/Ponencia_Antonio_Aragon_Sanchez.pdf
- C, J. (12 de Febrero de 2020). Camino Financial. Recuperado de <https://www.caminofinancial.com/es/que-son-los-beneficios-adicionales/>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (Quinta edición ed.). Santafé de Bogota, Colombia: McGRAW HILL INTERAMERICANA, S.A .
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos (novena edición): El capital humano de las organizaciones. México D.F: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. México DF: McGraw-Hill.
- Cinque, M. (2017). MOOCs y Soft Skills: una comparación de diferentes cursos sobre creatividad. Revista de e-Learning y Sociedad del Conocimiento, 13 (3), 83-96. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000200242
- Corbin, J. A. (15 de agosto de 2020). Acerca de Psicología y Mente. Obtenido de Psicología y Mente. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/clinica/cansancio-mental>
- Delegación del Rector para la Salud, B. S. (2013). Fatiga Laboral: Conceptos y Prevención. Madrid: Universidad Complutense Madrid.
- Delgado, M. S. (2014). Administración 1: Serie integral por competencias. México: Grupo Editorial Patria.
- Espinosa, V. G. (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centro de educación inicial. Ecuador: Creative commons .
- Flores Villalpando, R. (2014). Administración de Recursos Humanos. La Loma Tlalnepantla, Estado de México: Digital UNID.
- García Del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2001). Prácticas De La Gestion Empresarial. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gilli, J. J. (2017). Claves de la estructura organizativa. Buenos Aires: Granica.
- González, M. M. (2007). UVEG. Recuperado de http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/areas-funcionales-de-una-empresa_1563561021.pdf

- Gracia, M. M. (s.f.). La empresa y su entorno. Recuperado de <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/13602/Temas%20Econom%C3%ADa%20de%20la%20Empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández Hermosillo, S. M. (14 de Abril de 2013). Población y Muestra. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT86.pdf
- Ibañez, M., Ballesteros Doncel, E., Fernandez Casado, A., Vidal, M., Narocki, C., Narocki, V., . . . Vicente, M. (2017). Mujeres en Mundos de Hombres: La segregación ocupacional a través del estudio de casos. Madrid: Centro de investigaciones Sociológicas.
- Jerez, A. A. (2003). Manual de administración general. Chile: INACAP.
- Jurídica, S. C. (07 de Julio de 2011). Sistema Costarricense de Información Jurídica . Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989&strTipM=TC
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Kuznik, A., Hurtado Albir, A., & Espinal Berenguer, A. (2010). El uso de la encuesta de tipo social en traductología. Características metodológicas. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265119729015>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2017). Análisis de las metas de los objetivos sectoriales. Recuperado de https://www.meic.go.cr/meic/documentos/g3p3m8yyx/SEIC_RequeriCualitativosInfAnual2017.pdf
- Pyme. (20 de abril de 2021). Pyme. Recuperado <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1#:~:text=Microempresa%20si%20el%20resultado%20es,menor%20o%20igual%2>
- Real Academia Española. (Octubre de 2014). Recuperado de <https://dle.rae.es/empresa>
- Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua española (22.ed).
Recuperado de: <https://dpej.rae.es/>
- Riquelme, M. (31 de octubre de 2016). Acerca de Web y Empresas. Recuperado de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-empresa-y-organizacion/>
- Sánchez, A. Á. (2013). Metodología de Investigación en PYMES. Recuperado de https://www.auiop.org/reunion_internacional/web/ponencias/Ponencia_Antonio_Aragon_Sanchez.pdf

- Strauss, A., & Corbin, J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo, herramientas para la gestión del talento humano*. Colombia: Universidades del Norte.
- Unidas, N. (2008). *Principios y recomendaciones para los censos de población y habitación*. Obtenido de Consejo Económico y Social: Recuperado de: https://celade.cepal.org/censosinfo//CD_potencialidades/BIBLIOGRAFIA/NU_67Rev2s-gen.pdf
- Villalpando, R. F. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Estado de México: Unid Editorial Digital.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. Sexta edición. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.