



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
CONSULTORÍA Y ASESORÍA

**CAMINANDO HACIA EL GALARDÓN SOLIDARISTA ALBERTO MARTÉN
PILAR DE TALENTO HUMANO - DICIEMBRE 2023
ASEPRISMAR**

Firma Consultora

RH Consultores y Auditores

Marcela Chaves Araya 1-1017-0717
Claudia Peña Campos 8-0073-0633
Natalia Rodríguez Ramírez 4-0186-0065
Diana Zuñiga Campos 1-0926-0913

Lector: M.Sc. Maynor Cháves Gómez
Tutora: M.Sc. Cristina Cubero Lazo

Heredia, 24 de noviembre del 2023

Declaración personal de buena práctica académica

Nosotras, como estudiantes, declaramos el cumplimiento de las buenas prácticas académicas y nos regimos bajo principios de ética.

Por otra parte, durante el desarrollo del trabajo nos apegamos estrictamente al no plagio de información, manipulación de datos obtenidos, uso de fuentes confiables de información y llevamos a cabo todas las actividades para el cumplimiento de los objetivos de la consultoría.

MARCELA
CHAVES
ARAYA (FIRMA)

Firmado digitalmente
por MARCELA CHAVES
ARAYA (FIRMA)
Fecha: 2024.02.24
10:15:30 -06'00'

Marcela Chaves Araya 1-1017-0717

CLAUDIA
LISSETE PEÑA
CAMPOS
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por CLAUDIA LISSETE
PEÑA CAMPOS (FIRMA)
Fecha: 2024.03.05
17:49:17 -06'00'

Claudia Peña Campos 8-0073-0633

Natalia Rodríguez Ramírez 4-0186-0065

Licda. Natalia
Rodriguez
Ramirez

Firmado digitalmente por
Licda. Natalia Rodriguez
Ramirez
Fecha: 2024.02.26 08:53:48
-06'00'

Diana Zuñiga Campos 1-0926-0913

DIANA MARIA
ZUÑIGA
CAMPOS
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por DIANA MARIA
ZUÑIGA CAMPOS
(FIRMA)
Fecha: 2024.03.04
22:49:11 -06'00'

Tabla de contenidos

Contexto del Solidarismo en Costa Rica	6
1.2. Justificación.....	9
1.3. Objetivos	14
Objetivo general:.....	14
Objetivos Específicos:.....	14
1.4. Alcance y limitaciones	15
Limitaciones.....	15
1. Marco conceptual y referencial	15
2.1.1. Antecedentes del solidarismo en Costa Rica	16
2.1.2. Descripción y Análisis de Puestos	17
2.1.3. Reclutamiento y Selección.....	20
2.2. Marco Referencial	24
2.2.1. Descripción de la organización Antecedentes de importancia.....	24
Estructura Organizacional.....	25
Datos generales de operación	26
2.2.2. Galardón Solidarista	27
2.2.3. Estado de la cuestión.....	30
3. Metodología utilizada para el diseño de los productos: Manual Descriptivo de Puestos y Procedimiento de Reclutamiento y	35
3.1. Indicador 2: Manual Descriptivo de Puestos.....	35
a. Aspectos por evaluar	35
b. Fuentes de información.....	36
c. Técnicas e instrumentos para levantamiento de la información	38
Pasos para realizar el análisis de puestos de trabajo:.....	39
Herramientas y técnicas para el análisis de puestos de trabajo	41
3.2. Indicador 3: Reclutamiento y Selección.....	42
a. Aspectos por evaluar	43
b. Fuentes de información.....	43
Pasos para realizar un proceso de reclutamiento y selección:	45
Herramientas y técnicas para el proceso de reclutamiento y selección.....	46
4. Análisis de resultados y hallazgos de la investigación	49
4.1.1. Sin procedimiento de reclutamiento y selección, ¿A quién se invita a formar parte de la asociación?	49
4.1.2. La falta de estructura y formato de entrevistas impactan la adecuada selección de talento.....	51

4.1.3 No verificar referencias laborales, más allá del formalismo es una información medular...	52
4.1.4. Saldos en rojo en el banco de talentos, genera un desequilibrio en la selección de personal.....	54
4.1.5 Inadecuada planificación estratégica de Talento Humano imposibilita la mejora continua.	56
4.2. Hallazgos del proceso de Manual Descriptivo de Puestos.....	57
4.2.1. Clasificación y valoración de puestos sin base metodológica, genera confusión y descontento en los colaboradores.....	57
4.2.2. Una nomenclatura de puestos con falta de claridad genera confusiones en la asignación salarial.	59
4.2.3. La falta de claridad en las funciones es un factor de estrés o agotamiento relacionado con el trabajo, además de propiciar la aparición de conflictos.....	60
4.2.4. Puesto de trabajo con una inadecuada clasificación, genera disconformidad y desvalorización de las funciones, de la persona y de su contribución a la empresa.....	61
4.2.5 Explorando el Potencial Oculto: La Estructura Organizativa requiere un enlace con una estructura funcional para optimizar los procesos de la asociación.	64
4.3. Hallazgos Adicionales	68
4.3.1. Se descubren carencias importantes que actúan negativamente en el desempeño, el clima laboral, la cultura y la rotación de personal.....	69
5. Conclusiones y Recomendaciones	70
5.2 Recomendaciones.....	73
6. Propuestas y Recomendaciones para la implementación	75
6.2. Recomendaciones para la adecuada implementación de las propuestas.....	75
6.2.1 Recomendaciones para la adecuada implementación del Manual de puestos.....	76
6.2.2 Recomendaciones para la adecuada implementación del procedimiento de reclutamiento y selección.....	78
Bibliografía.....	80
Anexos.....	83
a.Manual de Puestos	84

Índice de tablas:

Tabla No 1	26
Tabla No.2	29
Tabla No.3	32
Tabla No.4	33
Tabla No. 5	44
Tabla No. 6	63

Índice de figuras:

Figura No. 1	25
Figura No.2	28
Figura No 3	34
Figura No. 4	39
Figura No. 5	45
Figura No. 6	66
Figura No. 7	68

1.1. Presentación del proyecto

La etapa de evolución y revolución de una empresa se refiere al ciclo de crecimiento, junto a la crisis que atraviesa una organización a medida que aumenta su tamaño y complejidad. Cada etapa de evolución se caracteriza por un estilo administrativo que permite el crecimiento y cada etapa de revolución; el anterior se caracteriza por un problema administrativo que debe ser resuelto para que el crecimiento pueda continuar. (Greiner, 1972, p.37-46).

El área de Talento Humano es un socio estratégico de las organizaciones, este se vuelve fundamental para alcanzar los objetivos de la organización, el área se vuelve un apoyo al desarrollo organizacional de una empresa en evolución.

La presente consultoría se realizará en la Asociación Solidarista de Empleados de PriceSmart de Costa Rica "Aseprismar", la cual se encuentra en crecimiento y por lo tanto, esta se encuentra obligada etapa de evolución; lo cual deviene de su enfoque innovador empresarial. "Aseprismar" ha incursionado en diferentes líneas de negocio para expandir su capital y beneficiar a sus asociados en correspondencia con su misión: "Lograr que el mejoramiento de la calidad de vida del asociado y su familia sea el objetivo final de toda acción organizacional" (Asociación Solidarista Aseprismar. (2001).

Actualmente cuenta con 29 colaboradores y se encuentra en un proceso de crecimiento y profesionalización de sus procesos, ya que gracias a su visión vanguardista han tomado la determinación de participar en el proceso de certificación del prestigioso *Galardón Solidarista Alberto Martén*, promovido por el Movimiento Solidarista.

Contexto del Solidarismo en Costa Rica

El solidarismo, continua como el tipo de organización social con más trabajadores afiliados en Costa Rica, contando con más 358.867 trabajadores inscritos en más de 149 asociaciones; este número se encuentra por encima de

otros tipos de estructuras como los sindicatos según un reportaje de publicado en enero 2020. Este sistema de organización social fomenta la producción, democratiza el capital y satisface las diversas necesidades de empresarios y los trabajadores, a los que apuesta a la unión entre el trabajador y patrono para incrementar la productividad. (Crhoy.com, s. f.).

Las asociaciones solidaristas están agrupadas a través de la Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas “CONASOL”, quien apoya la profesionalización y las incentiva a través de la participación y reconocimiento en el *Galardón Solidarista Alberto Martén*, dirigido a aquellas asociaciones que realicen una labor de mejora continua. A la fecha, “Aseprismar” ha tenido el honor de participar en la categoría de Gobernanza, demostrando su compromiso con los principios solidaristas, por lo que han tomado la decisión de expandir su participación en la categoría de Gestión Administrativa y Financiera.

La categoría de Gestión Administrativa y Financiera se compone de tres pilares, dos de los cuales han sido desarrollados y fortalecidos dentro de la asociación: Administración, Finanzas y Tecnologías de Información. Sin embargo, se enfrenta un desafío en el tercer pilar, denominado *Talento Humano*.

Como derivación de proceso de auditoría que se llevó a cabo entre los meses de julio y setiembre 2023, en la cual se realizaron visitas a las oficinas de Aseprismar ubicadas en Zapote, observación no participante, revisión de expedientes y entrevistas con el personal de la Asociación, se logra determinar que este pilar compuesto por 8 indicadores, se encuentra en un estado de madurez inicial, con un desarrollo mínimo o no desarrollado del todo.

Entre los hallazgos señalados en la mencionada auditoría, se pudo determinar que no se cuenta con un área de Talento Humano que gestione estos procesos de manera formal, el diagnóstico detallado de cada uno de los 8 indicadores reveló que ninguno de ellos cumple al 100% con los estándares requeridos por el Galardón Solidarista.

Específicamente, los indicadores 1, 3, 5 y 7 que comprenden Desarrollo, Aprendizaje, Reclutamiento, Selección, Evaluación del Desempeño, Incentivos y Reconocimiento. Respectivamente, obtuvieron un 0% en su desarrollo e

implementación, debido a que no existen en la asociación. Por otro lado, los indicadores 2, 4 y 8 que corresponden a Manual Descriptivo de Puestos, Remuneración Equitativa y Salud Ocupacional; obtuvieron un 25% puesto que la asociación realiza acciones básicas sin contenido metodológico y estructura formal. El indicador 6, que corresponde a Clima Laboral tiene una calificación de un 75%, lo anterior gracias a que en el presente año se realizó un estudio de clima como parte de este proceso de consultoría.

Estos hallazgos, así como algunas recomendaciones fueron presentados al Administrador de la asociación, quien a su vez procedió a transmitirlos a la Junta Directiva.

Como se indicó anteriormente, además de la auditoría se realizó un estudio de Clima Organizacional que proporcionó una perspectiva clara de la situación actual de “Aseprismar”. Este estudio, que es uno de los indicadores del galardón, no se considera cumplido hasta tanto no se realicen las acciones recomendadas en los planes de acción y posteriormente, se realice un segundo estudio para determinar si las medidas fueron adecuadas; además de si llegan a reflejar mejoras en cuanto a la satisfacción y mejora en el clima laboral.

Esta consultoría se realizará con el objetivo de que “Aseprismar” pueda avanzar hacia la premiación en esta categoría de Gestión Administrativa y Financiera; lo anterior se pretende lograr con la confección del Manual de Puestos y la elaboración de un Procedimiento de Reclutamiento y Selección, como las bases para un desarrollo óptimo de la gestión de talento humano.

Los documentos indicados no solamente son esenciales para el cumplimiento de los indicadores del galardón, sino que también sentarán las bases para abordar los demás aspectos relacionados con la gestión del Talento Humano; lo anterior, de acuerdo a las bases planteadas en la estrategia de operación utilizada por el galardón solidarista y su proceso de certificación.

1.2. Justificación

La Asociación fue sometida a una auditoría en el periodo de julio a septiembre del año 2023, evaluando los procesos de talento humano, específicamente los ocho indicadores que establece el *Galardón Solidarista Alberto Mantén*; lo anterior sirve para identificar las brechas entre lo que se establece en el galardón y lo que se desarrolla actualmente en la asociación. A continuación, se detallan las principales oportunidades de mejora que se encontraron y que sirven como base de esta consultoría:

Indicador 1. Programa de desarrollo y aprendizaje: Falta de un programa formal de desarrollo y aprendizaje para los colaboradores, como consecuencia tampoco se cuenta con indicadores que midan la calidad del programa; además de ello, se da un proceso claro y estructurado para la aplicación, junto a la evaluación del conocimiento adquirido por los colaboradores.

Indicador 2. Descripción y Clasificación de Puestos: La asociación cuenta con un manual de puestos muy básico con objetivos desactualizados. El detalle de los requisitos deja por fuera elementos importantes como la definición de las competencias, nivel educativo, nivel de experiencia, formación académica requerida para el puesto, salario y los beneficios que puede tener el mismo.

Indicador 3: Reclutamiento y Selección: Dentro de la estructura de la Asociación no existe un proceso de reclutamiento y selección para determinar e identificar las necesidades de talento humano. Al no tener implementado el proceso de reclutamiento y selección, las contrataciones no están sujetas a las necesidades y objetivos de la compañía de forma transparente.

No se cuenta con plataformas o bolsas de oferentes, revisión de experiencia o cronología en los expedientes de personal; esto ha traído consecuencias evidentes como rotación de personal, recargo de funciones y falsas expectativas de crecimiento laboral. El personal actual necesita formación dentro del área de reclutamiento y selección, si bien es cierto hay un ambiente de colaboración en la gestión de

contratación alrededor del personal, hay falencias en cuanto a conocimientos, técnicas e identificación de necesidades.

Aún sin herramientas y procedimientos formales, estos captar nuevo talento humano sin saber evidenciar cual es el perfil idóneo para las sustituciones o vacantes existentes.

Indicador 4: Remuneración Equitativa: “Aseprismar”, mediante un acuerdo de Junta Directiva y con el objetivo de retener a sus colaboradores ha acordado reconocer un salario equivalente a un 8% por arriba del salario mínimo de ley para cada posición; esta práctica debe estar contenida en una política interna para otorgar mayor seguridad tanto a la administración como al colaborador. Se recomienda mantener esta decisión como una práctica de administración de salarios que contribuye a la competitividad externa y a manejar la equidad interna; aun así se deben considerar los pagos de naturaleza no salarial para incluirlos como pluses salariales, así como documentar mediante el uso de una hoja de cálculo: los datos de salarios, propuesta de incremento salarial anual y datos de comparación con el mercado, el mismo compuesto por asociaciones de la misma magnitud de “Aseprismar”.

Indicador 5: Evaluación del Desempeño: Se identifican oportunidades de mejora en el proceso de Evaluación del desempeño, ya que la herramienta con que se cuenta puede mejorar en cuanto a contenido y conocimiento de esta por parte de todos los colaboradores. Adicionalmente, se observa que no se toma como base el perfil del puesto para la evaluación, lo que dificulta una alineación con las responsabilidades y expectativas laborales; así mismo, no se encontró evidencia de la aplicación efectiva de esta herramienta.

Indicador 6: Clima y Satisfacción Laboral: Al momento de ejecutar la auditoría “Aseprismar” no contaba con una herramienta de evaluación del clima y satisfacción laboral, por lo que de manera complementaria a ese trabajo se realizó un estudio de clima; lo anterior permitió obtener un conocimiento más profundo de la

asociación y que adicionalmente les pudiese servir para participar por este indicador en la premiación. Los constructos evaluados en el análisis de clima fueron los siguientes:

- Reconocimiento y Pertenencia
- Comunicación
- Interacción Social
- Liderazgo
- Condiciones Laborales

Los resultados obtenidos, y la interpretación de los mismos, se detallan en el documento anexo.

Indicador 7: Incentivos y Reconocimiento: Orientar y motivar a los colaboradores de manera correcta genera beneficios a la asociación y se pueden considerar reconocimientos de varias clases, como el reconocimiento en público ante los demás compañeros o el individualizado entre jefatura y colaborador. Una vez realizado el análisis encontramos que no existe una estrategia, plan de incentivos o reconocimiento del desempeño para reforzar el comportamiento deseado en la Asociación. Por eso, es importante diseñar e implementar un programa de incentivos y reconocimiento, que como resultado afiance el compromiso, desempeño y la confianza de los colaboradores.

Indicador 8: Seguridad y Salud Ocupacional: Las necesidades de seguridad y salud ocupacional son solventadas en “Aseprismar” de acuerdo con criterios de razonabilidad y uso común, ya que no se cuenta con un diagnóstico de riesgos ocupacionales para los puestos de trabajo. Si bien, se hace una inversión financiera en la compra de equipo de protección personal (EPP) y se le otorga a los colaboradores del área de transportes y mensajería, de acuerdo a los riesgos asociados a estas posiciones.

Esta asignación no corresponde a un criterio técnico que indique no solamente el EPP para cada puesto, sino las especificaciones, calidad de los mismos, vida útil, uso correcto, cuidados especiales y fecha de reposición; así como

la documentación necesaria por medio de un documento de aceptación del equipo en el cual, el colaborador además de aclarar las acciones y consecuencias que se tomarán en caso de un uso inadecuado, descuido, reposición o robo del mismo se haga responsable de éste ante la empresa.

El estudio de auditoría, además de especificar el estatus de cada indicador, ha finalizado con las siguientes conclusiones a modo de reflexión, en lo relativo al funcionamiento de las áreas de gestión de talento humano:

1. Al no contar con una unidad de Talento Humano, se logró determinar que las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos las ejecutan varias personas y en respuesta a las necesidades de la operación sin contar con una base técnica. Las unidades de recursos humanos en su identidad y propósito contribuyen a la consecución de los objetivos de las organizaciones; además, cooperan con el desarrollo integral de quienes la conforman. Por otro lado, podría decirse que el modelo del ciclo laboral ofrece un marco teórico reconocido y fácil de sistematizar, que se realiza con cierto rigor metodológico en su proceder que resulta inexcusable y que deberá ser desarrollado e implementado en función de la mejora continua.
2. Analizando la propuesta metodológica del Movimiento Solidarista para el Galardón Solidarista, se podría interpretar que los indicadores están colocados en un orden específico que sugiere la priorización de su implementación. Los procesos estratégicos de la gestión del talento humano, colocados cronológicamente, pueden verse de la siguiente manera: reclutamiento, selección, contratación, inducción, remuneración, reconocimiento, capacitación, evaluación del desempeño, administración de la satisfacción laboral y estrategias de retención; pero el sustento que permite dar el enfoque y encuadre a los procesos indicados se deriva del análisis detallado del trabajo.
3. Los objetivos principales de un análisis manual de puestos son identificar las necesidades de personal; además, permite establecer criterios de selección adecuados, diseñar programas de capacitación y desarrollo;

además de evaluar el desempeño de los colaboradores, permitiendo el engranaje necesario para el desarrollo de los otros procesos que integran la gestión del talento humano.

Así las cosas, la recomendación concreta es que “Aseprismar” solvente la base de manejo de su gestión de talento humano, elaborando el Manual Descriptivo de Puestos para que éste proporcione una base sólida con el fin de establecer criterios claros y objetivos en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Esto ayuda a garantizar que los candidatos seleccionados sean los más adecuados para cada puesto y por consiguiente, se controle el indicador de rotación de personal.

1.3. Objetivos

El enfoque de la consultoría versa específicamente sobre el desarrollo e implementación de procesos gestión del talento, para lo cual se han definido los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Desarrollar para “Aseprismar”, los elementos que componen dos de los ocho indicadores, correspondientes al pilar de Talento Humano de la categoría Gestión Administrativa y Financiera del *Galardón Solidarista Alberto Martén*, de modo que cumplan con los estándares y criterios requeridos para obtener la certificación en el año 2024.

Objetivos Específicos:

- Elaborar un manual descriptivo de puestos actualizado para “Aseprismar” tal y como lo requiere el indicador número dos del pilar de talento humano del *Galardón Solidarista Alberto Martén*.
- Diseñar un procedimiento básico de reclutamiento y selección para “Aseprismar”, que sea conocido y aplicado por todos los colaboradores de la asociación, lo anterior de acuerdo con el tercer indicador del pilar de talento humano del *Galardón Solidarista Alberto Martén*.
- Promover la mejora continua, basada con prácticas actuales de Talento Humano en “Aseprismar” orientados a los estándares que establece el Galardón Solidarista, esto por medio de un conjunto de recomendaciones derivadas del proceso de consultoría.

1.4. Alcance y limitaciones

Alcance

En esta consultoría, se entregará como productos finales, el manual de descriptivo de puestos, que contiene la identificación del puesto, objetivo del puesto, las competencias, funciones y responsabilidades del puesto; además de las posiciones actuales de la asociación, que son once: coordinador de servicio al cliente, administrador general, contador, mensajero, chofer, coordinador de transportes, ayudante de chofer, auxiliar contable uno, auxiliar contable dos, asesor de servicio al cliente y misceláneo.

Adicionalmente, se hará entrega del procedimiento básico de reclutamiento y selección que inicia desde la identificación del puesto vacante, hasta la contratación del candidato idóneo y la elaboración del expediente personal.

Limitaciones

No se identificaron limitaciones de relevancia.

1. Marco conceptual y referencial

2.1. Marco Conceptual

El presente apartado responde a una investigación bibliográfica sobre las variables objeto de esta consultoría, esta hace referencia a enfoques teóricos para analizar su aplicabilidad o pertinencia; así como información de los diversos tipos o métodos existentes, la forma de recolección de los datos, dificultades que se pueden encontrar, nuevas perspectivas a considerarse... entre otros.

Como punto de partida de la presente consultoría, se tiene la aplicación de la auditoría de talento humano y posteriormente el ordenamiento de forma cronológica y estratégica de los procesos de talento humano; siendo que los considerados de mayor relevancia para este proceso son el Manual Descriptivo de Puestos y el Procedimiento de Reclutamiento y Selección.

Desde una perspectiva técnica, la descripción de puestos de trabajo es una actividad previa a los procesos de reclutamiento de gran importancia, puesto que constituye la hoja de ruta a seguir para definir las características del candidato y del perfil adecuado para ocupar determinado puesto.

Dentro de los procesos de los que se encarga el Departamento de Recursos Humanos de cualquier empresa, la selección de personal ocupa una gran parte del tiempo y los recursos, puesto que su objetivo consiste en escoger al candidato o candidata ideal, añadiendo valor agregado a su gestión dentro de la institución.

2.1.1. Antecedentes del solidarismo en Costa Rica

El Solidarismo es un movimiento costarricense fundado en 1947 creado por el Lic. Alberto Martén Chavarría. El solidarismo es un movimiento que se realiza en el seno de las empresas, mediante el establecimiento de una asociación solidarista o asociación de trabajadores, orientada a buscar su mejoramiento económico y social.

Las asociaciones solidaristas se rigen por la ley de Asociaciones Solidaristas No.6970 del 28 de noviembre de 1984, cuya primera redacción presentó la ESCUELA SOCIAL JUAN XXIII a la Asamblea Legislativa y acogió el entonces diputado Aguilar Facio (Gaceta No. 135 del 20-7-79.)

2.1.2. Descripción y Análisis de Puestos

El indicador número dos del Galardón Solidarista Alberto Martén, como parte de un modelo básico de la gestión de talento humano, solicita que las asociaciones cuenten con un manual descriptivo de puestos actualizado y una matriz de valoración de puestos. El diseño de puestos es la base para la elaboración del manual de funciones, este se convierte en un elemento indispensable dentro de las empresas, sean éstas grandes o pequeñas. Toda empresa que hoy en día desee alcanzar el éxito debe contar con una adecuada asignación de cargos y puestos de trabajo, a su vez estos deben contar con una definición clara de las funciones que deben realizarlos trabajadores dentro de cada puesto asignado.

La evolución de los modelos utilizados para realizar las descripciones de puestos ha variado con el tiempo, pasando del modelo clásico o tradicional, donde el diseño de cargos pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX, utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a personas para obtener la máxima eficiencia posible. En este modelo, la eficiencia era la máxima preocupación; la finalidad de diseñar cargos utilizando el modelo clásico fue poder disminuir costos estandarizando las actividades de los trabajadores, apoyándose en la tecnología. (Chiavenato, 2002)

Posteriormente, el movimiento humanista fue una reacción pendular contra el mecanicismo de la administración tradicional de la época e intentó sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo, y el organigrama por el sociograma. Este modelo humanístico buscó incluir el recurso humano dentro de las organizaciones, a fin de lograr un mejor diseño de los cargos y puestos de trabajo. (Chiavenato, 2002).

Por último, el modelo situacional o contingente representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y estructura de la organización. El nombre de situacional se deriva de la adecuación del diseño de cargos a estas tres variables; a diferencia de los dos

modelos anteriores este tiende a ser más dinámico, presentando cambios en el diseño de los cargos según el tipo y actividad de la empresa. Este modelo cuenta con cinco dimensiones importantes que todo cargo debe tener como son la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, identidad con la tarea y retroalimentación.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa. (Hontagas,1996)

Según el autor Idalberto Chiavenato, el análisis de puestos de trabajo es un proceso que sirve para recopilar información sobre las tareas, responsabilidades, habilidades requeridas y resultados esperados de una posición laboral; todo lo anterior a fin de saber qué perfil es el más idóneo para ocuparlo. El proceso implica recabar la mayor cantidad posible de datos para realizar una descripción completa del puesto. (Chiavenato, 2007)

Bajo la misma línea de pensamiento, el Modern Business Reports sobre *Cómo Formular un Programa de Descripción de Puestos*, (Hamilton, 1985), establece que las descripciones de puestos son herramientas para lograr una adecuada definición de tareas, deberes y responsabilidades; además de mejorar el funcionamiento de las unidades organizacionales, empleando las descripciones de puestos para la asignación y delimitación de responsabilidades de los individuos que interactúan con la finalidad de la consecución eficaz de un objetivo ya sea individual o colectivo.

Un programa de descripciones de puestos ayuda a la administración a satisfacer estas necesidades en aspectos críticos de políticas y prácticas de talento humano, tales necesidades responden a remuneraciones, contratación y selección de personal, diseño organizacional, evaluación de desempeño y la planificación de la mano obra; estas necesidades son continuas y de la misma manera debe serlo el programa para satisfacerlas.

Continúa el reporte citado previamente indicando que las descripciones de puestos tienen ciertas características comunes, aunque pueden confeccionarse de diferentes maneras, la descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que

implica el puesto. Además, proporciona una visión de la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución. Las descripciones se basan en la naturaleza del trabajo y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

El análisis de puestos de trabajo brinda diversos beneficios:

- **Conocer mejor el trabajo que realiza cada empleado** y cada área, especialmente para el gerente de la organización.
- **Detectar a tiempo ciertas situaciones de conflicto** que pueden entorpecer el desempeño de las actividades de un área.
- **Facilitar la incorporación de nuevos empleados** al contar con detalle claro del puesto y de las expectativas que se esperan del candidato.
- **Establecer un nivel** de salario apropiado para cada puesto, así como la recompensa y los beneficios.

Existen, comúnmente dos tipos de descripciones de puestos, las descripciones genéricas, las cuales se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencias específicas; éstas proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan una categoría y las descripciones de puestos específicas, que estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Por otra parte, existen las descripciones específicas las cuales sirven para propósitos como el análisis preciso de puestos, elaboración de organigramas, formulación de programas de capacitación, pautas del desempeño, estudios de salario y principalmente para que el ocupante del cargo comprenda su contribución en el flujo de trabajo y alcance de objetivos organizacionales.

En cuanto al estilo, contenido y forma de las descripciones de puestos, el Alexander Hamilton Institute informa que los expertos se han puesto de acuerdo en que debe contener la designación del puesto, unidad organizacional, la relación de dependencia, objetivo del puesto, tareas específicas, relaciones con otros

puestos, cualidades clave, requisitos de experiencia y conocimientos, junto a otras condiciones del puesto necesarios para ejecutar a cabalidad el cargo. (Alexander Hamilton Institute, 1985) Adicionalmente, para fines de claridad, la colección de descripciones de puestos de una compañía debe tener estilo y presentación uniformes.

En la actualidad el análisis de los puestos se ha vuelto significativo ya que existe una tendencia al cambio, diversidad y complejidad ante la apertura de mercados donde la globalización impone sus intereses. La realización de un análisis objetivo de cada puesto permite una mejor eficiencia, eficacia y productividad resultando un fortalecimiento en el mercado y mayor aceptación de los clientes.

2.1.3. Reclutamiento y Selección

El indicador número tres del *Galardón Solidarista Alberto Martén*, como parte de un modelo básico de la gestión de talento humano, solicita que las asociaciones cuenten con un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación, de manera que este sea conocido por todos los miembros y jefaturas de la asociación, además de que el mismo se cumpla por todos los responsables.

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso con un mismo objetivo, la consecución de recursos humanos para la organización; el reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar materia prima para la selección: los candidatos. Los objetivos específicos de la selección son escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización (Chiavenato, 2011).

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, este mismo debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección y consiste en las actividades relacionadas con la investigación, junto a la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato

consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

El proceso de selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia de los individuos adecuados para el cargo adecuado o bien, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído; las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo. La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá; además de candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

En el artículo 8 *Tendencias de recursos humanos en el 2023 que debes saber* (Terzakyan, 2023) refiere que un proceso de reclutamiento adecuado bien desarrollado, que pone al candidato en el centro, es más que bienvenido por las personas (tanto si quedan o no seleccionadas). Después de todo, es uno de los primeros puntos de contacto entre los trabajadores y las empresas.

En la tendencia número 8, se hace referencia al uso de IA. Los RR.HH. están aprovechando la inteligencia artificial (AI) para el reclutamiento de candidatos a partir de la implementación de AI y el análisis predictivo, lo que facilita el proceso de selección, por ejemplo:

- Se pueden filtrar candidatos en función de parámetros prefijados (cantidad de experiencia, formación profesional... entre otros). Esto es en otras palabras, la clasificación de candidatos para disminuir el tiempo dedicado a la revisión de uno a uno y la selección sobre quiénes sí cumplen con los requisitos excluyentes de las vacantes disponibles.
- Publicación de ofertas laborales en bolsas de empleo, redes sociales (como LinkedIn) y la página de carrera. Con tan solo pocos clics, la AI colabora con

la divulgación y promoción de las vacantes, lo cual permite ahorrar tiempo.

- Puede aplicarse a la evaluación de entrevistas en formato video, a partir de la medición y análisis de las palabras utilizadas por los candidatos, el tono de voz y el lenguaje corporal.

Las empresas se han visto obligadas a generar un cambio en el reclutamiento y selección ante las nuevas tendencias, avances tecnológicos y nuevos desarrollos, a buscar candidatos más calificados implementando diversas estrategias para captar nuevos talentos.

Dentro de estas podemos encontrar:

- **Outsourcing:** proceso a través del cual las organizaciones o empresas delegan toda la parte del proceso de selección a un tercero.
- **Employer branding:** conjunto de estrategias, ideas y herramientas que tratan de posicionar a la empresa como el lugar ideal, con el fin de que los trabajadores puedan desarrollar su carrera laboral y atraer el talento a la organización.
- **Gamificación:** utiliza mecánicas de juego como los desafíos, las reglas, el azar, las recompensas y los niveles de consecución de objetivos para transformar tareas diarias en actividades lúdicas.
- **Reclutamiento móvil:** se caracteriza por el uso de los dispositivos móviles para atraer y captar posibles candidatos en las empresas. Los nuevos profesionales utilizan sus dispositivos móviles para consultar ofertas de empleo o para obtener información de las compañías.

Por otra parte, el reclutamiento interno se da cuando los candidatos reales o potenciales se encuentran dentro de la propia organización, esto pasa cuando se busca candidatos potencialmente cualificados en el interior de la misma para ocupar el puesto vacante bien sea mediante traslado o promoción. (Capital, 2021).

Jesús Alvero Valera Matas señala sobre los beneficios que genera el

reclutamiento interno que resalta el efecto positivo de éste sobre el clima y la motivación de los trabajadores, ya que se desarrolla un estímulo de competencia positiva entre las personas trabajadoras que mostrarán una mayor predisposición frente al trabajo al percibir que sus esfuerzos se verán premiados en forma de promociones y ascensos.

En cuanto a las etapas de un proceso de reclutamiento interno, según el blog de GD Capital Humano, se entiende que “El reclutamiento interno se refiere a la búsqueda de candidatos para ocupar un puesto entre los mismos empleados de la organización, los cuales tendrán que pasar todas las etapas del proceso, aun cuando ya formen parte de la organización”. (Capital, 2021).

Normalmente, según artículo publicado en LinkedIn (Humano, 2022) un proceso de reclutamiento y selección incluye las siguientes fases y actividades:

Fases:

- Planificación
- Desarrollo de estrategias
- Búsqueda
- Selección
- Evaluación y control

Actividades:

- Análisis de vacantes y requisitos laborales en la organización.
- Publicación de la vacante a través de varios canales como periódicos, web para el reclutamiento, redes sociales, medios de comunicación, LinkedIn, trabajados diarios.co.cr., Empleo.com, ferias de empleo, agencias de empleo... entre otros.
- Atracción de candidatos interesados para completar sus solicitudes para los trabajos que se ofrecen.
- Gestión de la respuesta de los candidatos interesados.
- Recuento de solicitudes presentadas.

- Selección de candidatos: Se repasaron conceptos clásicos y las últimas tendencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal; las prácticas tradicionales proporcionan una base sólida y las últimas tendencias permiten la innovación, este análisis integral permite a la asociación ajustarse en el proceso evolutivo que atraviesa actualmente y contar con un equipo de trabajo que no solo se ajusten a las necesidades actuales, sino también estar preparados para los desafíos futuros.

2.2. Marco Referencial

El presente apartado tiene como finalidad presentar los antecedentes, así como los aspectos de mayor relevancia de la Asociación Solidarista de Empleados “Aseprismar”, así como su modelo básico de operación.

2.2.1. Descripción de la organización Antecedentes de importancia

La Asociación Solidarista de Empleados de Prismar de Costa Rica S.A., “Aseprismar” fue constituida el primero de septiembre del año dos mil uno, en las instalaciones de la empresa.

El objetivo de “Aseprismar” es promover el desarrollo integral del asociado, atendiendo sus necesidades socioeconómicas con servicios de calidad, siempre en busca de cumplir sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

Con la finalidad de cumplir con su propósito, ha definido su marco filosófico y de actuación de la siguiente manera:

- **Misión:** “Lograr que el mejoramiento de la calidad de vida del asociado y su familia sea el objetivo final de toda acción organizacional”.
- **Visión:** "Garantizar que los Asociados estén satisfechos al cumplir sus necesidades y aspiraciones."

- **Valores y guías de acción:** Solidaridad, honestidad, visión, compromiso y responsabilidad.
- **Propósito:** El fin primordial de la asociación es “Promover el desarrollo integral del asociado, atendiendo satisfactoriamente sus necesidades socioeconómicas con servicios de calidad, siempre en busca de cumplir sus expectativas y mejorar su calidad de vida”. (Aseprismar, 2001)

Estructura Organizacional

La asociación está conformada por un total de 29 colaboradores, se divide en tres áreas como se muestra en la figura 1: El área Contable-Administrativa conformada por un Administrador General, una Contadora, dos auxiliares contables y una Miscelánea, el área de Servicio al Cliente, integrada por una Coordinadora y dos asesores de Servicio al Cliente (asociados), el área de Transportes, dirigida por un Coordinador que tiene a cargo 8 Choferes de Vehículo Pesados, 4 ayudantes de chofer y 8 Mensajeros que realizan entregas de compras de medicamentos a domicilio.

Figura No. 1.
Organigrama.



Fuente: Aseprismar

Datos generales de operación

- a. **Afiliación:** El porcentaje de afiliación de asociados al mes de octubre 2023, con respecto a la cantidad de colaboradores de Prismar de Costa Rica S.A. (PriceSmart) es de un 82% como se muestra en la tabla número 1:

Tabla No 1

Porcentaje de Afiliación

Total de colaboradores	Total de Asociados	% de Afiliación
1.745	1.430	82%

- b. **Ingresos:** Los ingresos mensuales que genera la asociación se estiman en ₡90.000.000,00 millones de colones mensuales.
- c. **Certificaciones:** “Aseprismar” se encuentra certificado como Gestor de Residuos ante el Ministerio de Salud, constituyéndose como parte interesada del programa de responsabilidad social empresarial de la empresa.
- d. **Líneas de negocio: Servicios para asociados:** Consiste en los servicios tradicionales de una asociación solidarista de ahorro y crédito. **Servicios de transporte:** servicios de transporte de mercancías y servicio de mensajería para la entrega de medicamentos. **Servicios de reciclaje:** recolección y venta de desechos de plástico, cartón, neumáticos, papel y electrodomésticos a centros de acopio autorizados.

2.2.2. Galardón Solidarista

El *Galardón Solidarista Alberto Martín*, es una herramienta que ayuda a las asociaciones solidaristas a medir la calidad de su desempeño en diferentes áreas como gobernanza, gestión administrativa y financiera, servicios a los asociados y responsabilidad social. Es así como la asociación se encuentra fortaleciendo su esquema de gobernanza a nivel interno, principalmente lo relacionado con todo el marco normativo legal y reglamentación para la administración de la asociación.

Por lo tanto, representa una hoja de ruta para la transformación de las asociaciones solidaristas hacia una proyección y ejecución más estratégica de su gestión, de manera tal que sus actividades operativas y tareas se profesionalicen y enfoquen con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos del solidarismo en nuestro país.

Los objetivos que busca son los siguientes:

1. Sensibilizar y capacitar a las asociaciones solidaristas en la importancia de medir su desarrollo organizacional.
2. Promover un proceso de mejora continua en el que las asociaciones solidaristas puedan identificar sus áreas de mejora.
3. Reconocer a las asociaciones solidaristas que han aplicado las mejores prácticas de desarrollo organizacional.

Las dimensiones que alcanza se visualizan de la siguiente figura No.2:

Figura No.2
Dimensiones del Galardón Solidarista



Fuente: (Conasol.cr, 2024)

Cada categoría, a su vez, se subdivide en pilares y cada pilar se evalúa mediante un número determinado de indicadores, que son los puntos específicos a examinar en la asociación; todo lo anterior mediante la consulta sobre la existencia, aplicación e implementación de cada punto, como se aprecia en la tabla No. 2.

Tabla No.2

Categorías del Galardón Solidarista

Categoría	Pilar	# Indicadores
Gobernanza	1.1 Dirección estratégica	20
	1.2 Deberes y Derechos de los Asociados	13
Gestión Administrativa y Financiera	2.1. Administración y finanzas	15
	2.2. Talento Humano	8
	2.3. Tecnología de la Información	8
Servicio al Asociado	3.1. Información y comunicación al asociado	6
	3.2. Productos y servicios	6
	3.3. Satisfacción del asociado	6
	3.4. Innovación	5
Responsabilidad Social	4.1. Impacto social	14
	4.2. Impacto ambiental	9
	4.3. Impacto económico	5
Total		115

Fuente: (Conasol.cr, 2024)

Específicamente, para el pilar de talento humano los ocho indicadores que lo componen son los siguientes y el ejercicio de revisión consiste en verificar si cuentan con él, si lo aplica y si lo actualizan:

1. ¿Cuenta con un programa de desarrollo y aprendizaje para los colaboradores? ¿Tiene indicadores que miden la calidad del programa? ¿Cómo se aplica y evalúa el conocimiento adquirido?
2. ¿Cuenta con una matriz aplicada de clasificación de puestos? ¿Cuenta con un manual descriptivo de puestos, actualizado?
3. ¿Cuenta con un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación? ¿Este procedimiento es conocido por todos los miembros y jefaturas de la asociación? ¿Se cumple el procedimiento por todos los responsables?
4. ¿Tiene una política de remuneración equitativa y competitiva? ¿Cuenta con un sistema de remuneración de acuerdo con responsabilidades y nivel de puesto? ¿Con base en qué criterios se asigna el salario de contratación? ¿Se realizan estudios comparativos de mercado o consultas para medir

competitividad?

5. ¿Cuenta con una herramienta de evaluación del desempeño? ¿Se conoce la herramienta por todos? ¿Se toma como base de la evaluación el perfil del puesto? ¿Cuenta con evidencia de aplicación de esta herramienta?
6. ¿Realiza acciones para valorar y fortalecer la satisfacción y bienestar de los colaboradores? ¿Mide el nivel de satisfacción? ¿Con qué herramienta cuenta? ¿Cuáles programas o acciones de mejora llevan a cabo?
7. ¿Cuenta con un sistema de incentivos y reconocimientos asociados al buen desempeño y logro de objetivos del personal? Describa los mecanismos para compensar el alto desempeño.
8. ¿Cuenta con iniciativas básicas en el campo de la salud y seguridad ocupacional? ¿Cuenta con diagnóstico de riesgo ocupacional, ha implementado medidas ¿Cuáles?

El pilar de Talento Humano y sus ocho indicadores se consideran un modelo inicial de madurez en la gestión de talento humano, que permiten sentar las bases para una gestión estratégica en el desarrollo de las asociaciones solidaristas.

2.2.3. Estado de la cuestión

Como resultado de la revisión de los indicadores, se determina que el estado de los métodos de trabajo referenciados en el pilar de Talento Humano del Galardón Solidarista, están alejados de las prácticas sugeridas, siendo la causa principal la ausencia o desactualización de manuales, políticas y procedimientos de trabajo; lo cual impide que se pueda asegurar el cumplimiento de los procesos y garantizar con ello la ejecución de las tareas de forma sistemática y estandarizada, de manera que la información sea confiable, relevante y oportuna, según el procedimiento a ejecutar.

La gestión de Talento Humano carece de un marco normativo que permita desarrollar un ambiente de control estricto y constructivo en el que todos los colaboradores comprendan sus funciones y obligaciones relacionadas con recursos

humanos. Lo anterior implica el riesgo de no alcanzar los estándares establecidos en los procesos de Talento Humano para obtener el Galardón Solidarista en la premiación del año 2023; además de obstaculizar la mejora continua, limitando la capacidad de operación y el desarrollo organizacional.

En relación con el *Manual Descriptivo de Puestos*, éste no se cumple con lo solicitado dado que la asociación tiene un manual de puestos muy básico, que cuenta con objetivos definidos pero los mismos se encuentran desactualizados. A modo de ejemplo el puesto de administrador enlista funciones propias del contador de la compañía, la descripción de puesto que corresponde a funciones que realiza la contadora, corresponden a funciones que actualmente realizan los puestos de servicio al cliente. El detalle de los requisitos es insuficiente y deja por fuera elementos importantes como las competencias, nivel educativo y nivel de experiencia, indicando en su lugar factores relacionados con actuaciones éticas y aptitudes genéricas.

La utilización del *Manual de Puestos* como el insumo de otros procesos de TalentoHumano es prácticamente nula. Como resultado de una breve encuesta al Administrador, Contador y Coordinadores, con la finalidad de conocer la utilidad que le dan a la información contenida en el actual *Manual Descriptivo de Puestos*, se realizaron las siguientes cuatro preguntas:

1. ¿Consulta el Manual de Puestos antes de iniciar un proceso de reclutamiento y selección? (P1 - Uso Reclutar)
2. ¿Utiliza el Manual de Puestos antes de brindar retroalimentación a un subalterno sobre su desempeño? (P2 - Uso Evaluar)
3. ¿Se basa en el Manual de Puestos para capacitar o entrenar al personal a su cargo? (P3 - Uso Capacitar)
4. ¿Gestiona los aumentos salariales basado en la Descripción de Puesto? (P4 - Uso remunerar)

Se tiene como resultado que de las cuatro personas entrevistadas, ninguna de ellas se basa en Manual de Puestos para brindar entrenamiento o capacitación, incluido el proceso de inducción; ni ha gestionado un incremento salarial para alguno de sus colaboradores basado en las funciones y responsabilidades del *Manual de Puestos*.

En relación con las actividades asociadas a retroalimentación y evaluación del desempeño, solamente uno de los encuestados se ha basado en el *Manual de Puestos* para efectuar una devolución a un colaborador y la mitad de los encuestados; de igual forma, ha indicado que alguna vez se ha usado dicho manual para efectuar procesos de reclutamiento y selección.

Las respuestas obtenidas se resumen en la siguiente tabla No. 3:

Tabla No.3
Encuesta sobre el uso del Manual de Puestos

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Frecuencia de Respuestas			Porcentaje Respuestas	
					Si	No	Total	Si	No
P 1	Si	No	Si	No	2	2	4	50%	50%
P 2	Si	No	Si	No	1	3	4	25%	75%
P 3	No	No	No	No	0	4	4	0%	100%
P 4	No	No	No	No	0	4	4	0%	100%

Por su parte, en cuanto al procedimiento de *Reclutamiento y Selección de Personal*, éste no cumple con lo solicitado por el galardón, dado que difícilmente permite efectuar las contrataciones con las formalidades básicas. Por ejemplo, no existen anotaciones de las entrevistas o de las apreciaciones de las referencias laborales, el concepto de bolsa de oferentes no se explota, ya que no utilizan plataformas para publicar ofertas de empleo. Por la premura de cubrir una vacante, no se consultan los requerimientos del puesto, se selecciona el candidato con los requerimientos básicos y como consecuencia se generan renunciaciones de manera continua.

La consulta de referencias laborales no es un criterio de peso que se tome en consideración, no se aplican instrumentos de valoración, ni se realiza una valoración de currículum con un instrumento o herramienta que coadyuve a revisar aspectos de contenido del currículum o requisitos deseables de acuerdo con los diferentes perfiles que existen dentro de la asociación.

Finalmente, no se registra en formatos o formularios las diferentes fases del proceso; por lo tanto, no se tiene evidencia de que se cumplan éstas para contratación de forma invariable. Tampoco existe una normativa específica sobre el procedimiento para el proceso de reclutamiento y selección, esto da pie para que la asociación tenga libertad de gestionar contrataciones con los requisitos mínimos necesarios para la ocupación de puestos vacantes, incrementando significativamente los indicadores de rotación de personal, tal y como se muestra en la tabla No.4:

Tabla No.4

Índice de rotación de personal

IRP 2023	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Total
Ingresos	7	3	4	1	3	3	3	2	2	1	29
Desvinculaciones	4	3	5	0	4	2	3	4	1	1	27
Prom. Empleados	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Índice rotación	19%	10%	16%	2%	12%	9%	10%	10%	5%	3%	97%

$$\text{IRP (Índice de rotación de personal)} = \left[\frac{A + D}{2} \right] / PE$$

Como datos adicionales que acompañan el estudio de rotación de personal para el período 2023, se tiene que el 56% de las desvinculaciones corresponden a despidos o rotación voluntaria y el 41% a renuncias o rotación involuntaria; punto

de mayor importancia para el presente estudio.

Las posiciones que generan mayor rotación son los puestos de chofer con un 56% del total de las salidas y un 44% corresponde al puesto de Mensajero de Farmacia; la antigüedad laboral del personal desvinculado en el período de enero a octubre de 2023 es de 3 meses y 15 días.

Figura No 3

Motivos rotación de personal



Para la confección del expediente de personal, se determinó que existen inconsistencias en el orden cronológico, fases del proceso de reclutamiento, atestados y formularios de ingreso, por lo que cada expediente de personal contiene información diferente la cual es el resultado de lo que se logre recabaren el proceso de reclutamiento y selección. Por otro lado, tampoco se encontró alguna lista de cotejo, que permita identificar tanto el orden como la presencia de la documentación correspondiente para dar inicio al registro del historial laboral.

3. Metodología utilizada para el diseño de los productos: Manual Descriptivo de Puestos y Procedimiento de Reclutamiento y Selección.

El siguiente apartado tiene como objetivo a partir del estado actual de los indicadores 2 y 3, señalar las herramientas y estrategias metodológicas sugeridas para el diseño de ambos indicadores; de manera tal que ambos puedan ser incorporados exitosamente como procesos robustos de la gestión de talento humano.

3.1. Indicador 2: Manual Descriptivo de Puestos

Para asegurar la calidad y funcionalidad del Manual descriptivo de puestos en “Aseprismar”, se llevará a cabo una evaluación de los siguientes aspectos:

a. Aspectos por evaluar

Tamaño de la asociación y organigrama: Se analizará su estructura organizativa, su tamaño, el organigrama formal y funcional que reflejan la jerarquía, además de las relaciones laborales.

Disposición de la información: Se evaluará la información con que cuenta “Aseprismar”, si la misma se encuentra ordenada, completa y suficiente para poder desarrollar los productos; o por el contrario, es necesario recolectar información más específica que permitan contar con los datos necesarios.

Revisión de manuales de puestos existentes: Se analizarán y contrastarán los manuales de puestos existentes, a fin de evitar omisiones y asegurar la integridad de la información en los nuevos documentos.

Claridad en las descripciones: Se evaluará la claridad y coherencia en el manual descriptivo de puestos; asegurando uniformidad, imparcialidad y objetividad en la descripción de funciones, requisitos y habilidades necesarias.

Funcionabilidad: El manual debe ser desarrollado de forma tal que pueda ser aplicados en la asociación; debe ser práctico, de fácil comprensión, que faciliten su implementación y solvente las necesidades específicas de “Aseprismar”, considerando que no se cuenta con una persona encargada de los procesos de Talento Humano.

Objetividad: Se desarrollará de forma tal que promueva la objetividad y transparencia en los procesos, minimizando los sesgos para garantizar igualdad de oportunidades y condiciones a los colaboradores actuales y futuros.

b. Fuentes de información

La población objetivo es la asociación solidarista de empleados de PriceSmart “Aseprismar” y será alcanzada en dos puntos: Manual descriptivo de puestos y el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

Esta población como se muestra en la tabla No. 5 presenta un total de 11 puestos, ocupados por 29 personas, quienes conforman la estructura organizativa de “Aseprismar”, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla No. 5*Puestos y ocupantes*

Nombre del Puesto	Cantidad puestos	Ocupantes
Administrador	1	1
Contador	1	1
Auxiliar Contable 1	1	1
Auxiliar Contable 2	1	1
Coordinador de Servicio al Socio	1	1
Asistente de Servicio al Socio	1	2
Coordinador de Transporte	1	1
Chofer de Camión	1	8
Ayudante de camión	1	4
Mensajero de farmacia	1	8
Miscelánea	1	1
Totales	11	29

El Manual Descriptivo de Puestos alcanzará todos los puestos existentes en la asociación indicados en la Tabla No. 1, además de incluir un puesto propuesto para un colaborador encargado de los procesos de talento humano, esta inclusión garantizará que el manual sea completo y contemple todas las funciones y responsabilidades, tanto actuales como futuras en Aseprismar.

Los líderes de la asociación tendrán un papel como validadores y referentes en el desarrollo del *Manual Descriptivo de Puestos*, su participación permitirá asegurar la precisión y relevancia de la información incluida en el manual. Estos tendrán la tarea de confirmar la exactitud de las descripciones de los puestos y proporcionarán una perspectiva interna sobre la dinámica de los colaboradores dentro de la asociación; de igual forma, su experiencia garantizará que las responsabilidades, habilidades y requisitos de cada puesto están reflejados en el manual.

Se implementará un modelo básico o tradicional adaptado específicamente a las necesidades de “Aseprismar”, considerando el tamaño de la asociación y la limitada experiencia en el uso de estos instrumentos. Este enfoque se ha elegido para facilitar el proceso de aprendizaje y que los colaboradores se familiaricen gradualmente con las prácticas de talento humano.

Cabe mencionar que a pesar de ser un modelo básico de *Manual Descriptivo de Puestos*, este proporcionará una estructura sólida y comprensible que abarca todos los aspectos esenciales de un manual de alta calidad, garantizando su efectividad y eficiencia.

c. Técnicas e instrumentos para levantamiento de la información

En la figura No. 4 se describirán los pasos a seguir para ejecutar el análisis de puestos de trabajo, asegurando un alto nivel de eficacia y efectividad, al igual que las técnicas e instrumentos a utilizar.

Figura No. 4

Diagrama de flujo para implementar un Manual de Puestos



Pasos para realizar el análisis de puestos de trabajo:

- **Describir e identificar los puestos de trabajo:** El primer paso de la fase es identificar y describir cada puesto dentro de la organización. Esto implica la recopilación de información detallada sobre las responsabilidades, tareas, autoridad y relaciones de cada puesto; para llevar a cabo esta tarea, se realizarán entrevistas con los ocupantes de los puestos, así como con sus supervisores y otros miembros del equipo. Estas entrevistas serán estructuradas con preguntas abiertas y cerradas, centradas con el fin de obtener información precisa y relevante sobre las tareas, además de las responsabilidades de cada puesto.

- **Recopilación de datos relevantes para el análisis:** Una vez identificados los puestos, se recaban datos relevantes como información sobre las habilidades y competencias requeridas. También los requisitos físicos y ambientales, además de cualquier otro aspecto relevante para el desempeño del puesto. En los casos que sea posible, se utilizarán técnicas de observación directa para recopilar datos adicionales; observar a los empleados mientras realizan sus tareas puede proporcionar información valiosa sobre los procesos y flujos de trabajo, así como sobre los desafíos y dificultades que enfrentan.
- **Análisis de las tareas y responsabilidades de cada puesto:** En esta etapa, se realiza un estudio detallado de las tareas y responsabilidades de cada puesto, para identificar las habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo estas tareas de manera efectiva. Para realizar este análisis, se deben desglosar las tareas en pasos más pequeños y analizar cada uno de ellos por separado. Esto permite una comprensión más profunda de las habilidades y competencias requeridas para cada tarea específica.
- **Evaluación de las habilidades y competencias necesarias:** Luego se evaluará si los ocupantes actuales de los puestos las poseen. Esto se hará a través de pruebas, evaluaciones de desempeño o entrevistas estructuradas.
- **Identificación de los requisitos físicos y ambientales:** Además de las habilidades y competencias, se procederá a identificar los requisitos físicos y ambientales de cada puesto. Este apartado incluye aspectos como la capacidad física, el nivel de ruido, la exposición a sustancias químicas o riesgos asociados al puesto de trabajo.

Herramientas y técnicas para el análisis de puestos de trabajo

- **Entrevistas y cuestionarios estructurados:** Las entrevistas y cuestionarios estructurados serán las herramientas para recopilar información sobre los puestos de trabajo. Estas técnicas permiten obtener datos precisos de los ocupantes de los puestos, así como de otros miembros del equipo y los coordinadores; para ello se diseñarán preguntas claras y específicas que aborden las responsabilidades, tareas, habilidades y competencias de cada puesto. Estas entrevistas y cuestionarios serán diseñados de manera cuidadosa, asegurándose de obtener información relevante y confiable. La técnica de entrevista será dirigida especialmente a personal del área de logística y se aplicará por una de las consultoras; además de ello, el cuestionario se aplicará usando la tecnología, con un formulario electrónico para el personal administrativo.
- Para tales efectos se ha diseñado el formulario *Cuestionario para la descripción de puestos administrativos*, que tiene como objetivo ser aplicado a personal administrativo, además de ello él mismo tiene la facilidad de ser autónomo, ya que puede ser completado por cada ocupante mediante el acceso a un enlace que se enviará por correo electrónico y la devolución de respuestas podrá ser más rápida y eficiente.

También se ha diseñado el *Formulario de entrevista para descripción de puestos operativos*, que tiene como objetivo ser aplicado por un analista de puestos, proporcionando una guía estructurada tanto para el entrevistador como para el entrevistado. Este formulario también será usado mediante un enlace que llevará al analista al mismo formulario, pero con el vaciado de preguntas previamente formulado únicamente para ser completado, permitiendo que la información digitada quede registrada en un solo paso y así evitar el uso de hojas o apuntes por parte del analista.

- **Observación directa y registro de datos:** Estas dos técnicas son valiosas para obtener información detallada sobre las tareas y responsabilidades de los empleados. Al observar directamente a los empleados mientras realizan sus tareas, se pueden identificar aspectos que pueden no ser evidentes en las entrevistas; además, el registro de datos permite recopilar información cuantitativa sobre el tiempo dedicado a cada tarea, la frecuencia de realización y otros aspectos relevantes.
- **Formato de Descripción de Puesto:** Luego de analizar toda la información, el paso siguiente es describir de la manera más minuciosa y objetiva el puesto, en el *Formato de Descripción de Puesto*, con la finalidad de obtener descripciones de puesto claras y precisas, bajo un enfoque sistemático y detallado.

Con los resultados del análisis, es posible diseñar descripciones de puestos claras y precisas. Estas descripciones ayudarán a los reclutadores, coordinadores y Administradores a comprender las responsabilidades y requisitos de cada puesto, lo que facilitará la selección de candidatos idóneos. (Dano, 2023) Además, las descripciones de puestos claras y precisas también ayudarán a los empleados a comprender sus roles y responsabilidades. Sin duda, esto contribuirá a un mejor desempeño y satisfacción laboral.

3.2. Indicador 3: Reclutamiento y Selección

Para asegurar la calidad y funcionalidad del procedimiento de reclutamiento y selección de "Aseprismar", se llevará a cabo una evaluación de los siguientes aspectos:

a. Aspectos por evaluar

Rotación de personal: Se considerará la rotación de personal para comprender los cambios de funciones o responsabilidades a lo largo del tiempo, o bien si estas son claras desde el inicio de la relación laboral.

Funcionabilidad: El procedimiento de reclutamiento y selección debe ser elaborado de forma tal que pueda ser comprendido, además de aplicado por cualquier colaborador a cargo de contratar personal; el mismo debe ser práctico y que establezca un sistema de trabajo claro que optimice los tiempos dedicados a cubrir las vacantes.

Integralidad: las políticas y procedimientos ayudan a proteger los intereses tanto de los empleadores como de los empleados estableciendo directrices claras para todas las partes implicadas, de forma tal que el procedimiento debe estar libre de aspectos discriminatorios o contingencias legales tanto para la asociación como para el candidato.

b. Fuentes de información

La población objetivo es la Asociación Solidarista de Empleados de Prismar de Costa Rica Aseprismar y será alcanzada en dos puntos: Manual descriptivo de puestos y el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

El procedimiento de reclutamiento y selección determinará la ruta a seguir por Aseprismar para incorporar nuevos colaboradores. Consta de dos fases, una de reclutamiento y otra de selección. La fase de reclutamiento es aquella en la que se identifica y atrae candidatos; por otro lado, la selección es la etapa destinada para admitir o rechazar candidatos, por lo que el procedimiento de reclutamiento y selección, considera las posiciones actuales indicadas en la Tabla No. 6 y las futuras, ya que este proporciona una serie de pasos a seguir para contratar a una persona y será tan amplio y suficiente.

Figura No. 5

Diagrama de flujo para implementar Reclutamiento y Selección



Pasos para realizar un proceso de reclutamiento y selección:

- **Planeación:** Este primer paso comprende la realización de un análisis del puesto, las competencias y se define el perfil de la vacante. De igual forma, en esta etapa se podría establecer la batería de pruebas a aplicar, el peso para cada una de ellas, además del tiempo máximo para encontrar a la persona idónea, la publicación de la oferta y el presupuesto con que se cuenta para invertir en fuentes de reclutamiento para identificar y atraer candidatos.
- **Reclutamiento** (interno o externo): En esta etapa se publica la oferta en diferentes canales en internet, sitios web de empleo, redes sociales e inclusive se podría utilizar radio y prensa, de acuerdo con cada posición vacante. Se considera importante identificar una técnica para recolectar de

forma ordenada los currículos de los oferentes; posteriormente, se pasa a una preselección, en la que se analiza y evalúa que los postulantes cumplan con las exigencias mínimas del cargo. Los candidatos que se acerquen más al perfil son citados para una entrevista inicial.

- **Evaluación:** En este punto se aplican las pruebas psicológicas y las de conocimiento, de igual forma se evalúan, califican y se elabora el perfil del candidato. En esta fase, se deben realizar las entrevistas que se consideren apropiadas ya que la entrevista continúa siendo una herramienta imprescindible para determinar si los postulantes cumplen con las competencias exigidas.
- **Selección:** La verificación de referencias laborales, documentos, títulos académicos y referencias personales forman parte de esta etapa. También se puede realizar una entrevista adaptada al puesto de trabajo, en donde se busca conocer más a fondo al candidato, sus intereses, cualidades, capacidades, aspiraciones y si sus valores concuerdan con los de la empresa.
- **Decisión:** En esta fase del proceso se evalúan los informes de los aspirantes que han avanzado en el proceso de selección y se obtiene una lista de elegibles para seleccionar la terna con los mejores candidatos. El jefe inmediato decide qué candidato se ajusta mejor a los requerimientos de la vacante. Una vez tomada la decisión, se extiende la oferta laboral y se realiza la firma del contrato.

Herramientas y técnicas para el proceso de reclutamiento y selección

- **La descripción del puesto de trabajo:** Para definir el perfil que se busca, la descripción del puesto de trabajo será una herramienta básica que ayuda a delimitar las necesidades de contratación y a orientar la búsqueda. Estas indican aspectos como las habilidades requeridas, las competencias, la experiencia deseada, las calificaciones esperadas y las habilidades blandas

que se esperan. También incluye detalles de las tareas y deberes que la persona debe ser capaz de realizar; el *Manual Descriptivo de Puestos* será fundamental para este proceso ya que cuanto más precisos sean estos criterios, mayores serán las posibilidades de encontrar a la persona ideal.

- **El anuncio de empleo:** Saber cómo reclutar también significa redactar un anuncio dirigido y adaptado al canal definido para la publicación de la oferta. Se considera hacer una descripción de las tareas relacionadas con el puesto con un estilo claro y sobrio, indicando los requisitos relacionados con el puesto (títulos, nivel de experiencia... entre otros) de la forma más transparente y completa posible. El anuncio debe redactarse con el máximo cuidado para que capte la atención de los mejores perfiles, para asegurar el cumplimiento de estos requerimientos, se elaborará un formato de *Anuncio de Empleo* que podrá utilizarse en cualquier canal.
- **Criba curricular:** La criba de candidatos es como se conoce el proceso de selección de currículos que se recibieron, luego de publicar un anuncio de empleo; en este proceso un cuadro resumen permite analizar todas las candidaturas para un determinado puesto, según criterios predefinidos para compararlas y facilitar la preselección. Se eligen diferentes tipos de criterios, desde los más exclusivos, hasta los más opcionales, con el fin de poder destacar el potencial de cada candidato; para esto se ha de definir una breve lista de chequeo que será agregada a cada currículum y se solicitará completar un formato de Oferta de Empleo, que facilitará el análisis de la criba, al contar con información completa y sistematizada de cada candidato.
- **Entrevistas:** Una entrevista de selección es uno de los momentos claves en todo proceso de reclutamiento. Esta etapa supone conocer en persona al candidato y escuchar sobre sus aspiraciones y expectativas del trabajo. Saber cómo llevar una entrevista de trabajo es una habilidad indispensable para asegurar la calidad del talento humano a contratar; con la finalidad de

que podrá usarse para cualquier posición que se encuentre vacante; la diferencia vendrá en la especialización de las técnicas e instrumentosa utilizar.

Tabla No. 5

Puestos por categorías

Puestos por Categoría			
GERENCIAL	JEFATURAS	ASISTENCIALES	OPERATIVOS
Administrador	Contador	Asistente Servicio al Socio	Chofer de Camión
	Coordinador Servicio al Socio	Auxiliar contable 1	Ayudante de Chofer
	Coordinador de Transporte	Auxiliar contable 2	Mensajero
			Miscelánea

c. Técnicas e instrumentos para levantamiento de la información

En la figura No.5, se describe la guía metodológica considerando que serán los lineamientos que orientarán el diseño del procedimiento de reclutamiento y selección; de forma tal, que este sea un procedimiento ordenado y secuencial, en el que se busca cubrir una vacante con el candidato adecuado.

asegurar que esta fase cumpla con sus objetivos, se abordará a través de una *Guía de Entrevista*, que contenga preguntas abiertas, permita centrarse en lo importante y que otorgue al candidato al menos el 70% del tiempo de la entrevista.

- **Pruebas de selección:** Las pruebas se organizan para completar una solicitud y ayudarán a la toma de decisiones durante el proceso de contratación. Para el caso de la asociación, se podrían considerar las pruebas psicométricas, que miden las capacidades lógicas, verbales y numéricas esenciales; las pruebas de aptitudes, que se centran en las aptitudes clave requeridas para un puesto de trabajo, como los conocimientos técnicos o los conocimientos de idiomas. Estos pueden adoptar la forma de una prueba situacional y las pruebas de personalidad que evalúan el comportamiento o la capacidad para enfrentarse a diferentes situaciones laborales.
- **Verificación de referencias:** La comprobación de las referencias de trabajo son importantes porque constituyen un parámetro de confiabilidad de la información sobre el postulante. Asimismo, la verificación de referencias optimiza el reclutamiento, permite conocer cómo ha sido el desempeño de la persona en sus experiencias laborales anteriores y le da seguridad al proceso de selección. Para hacer una correcta verificación de referencias laborales se confecciona una *Guía de Verificación de Referencias laborales*, que puede ser utilizada mediante una llamada telefónica o el envío de un correo electrónico.
- **Contratación:** La finalización de la oferta de trabajo consiste en ofrecer al candidato el puesto, que incluye la emisión de una Carta Oferta con la información sobre el puesto, salario, horario, condiciones y beneficios que ofrece “Aseprismar”; una vez que el candidato ha aceptado la oferta, la asociación procede a iniciar la relación laboral, mediante la firma del Contrato de Trabajo y la confección del expediente personal. Este debe contener toda la documentación generada durante el proceso de reclutamiento, selección

y el curriculum vitae, atestados académicos, copia de la identificación personal, licencia de conducir, si fuera requerido y la hoja de delincuencia, la verificación de documentos se hará mediante la *Lista de Chequeo de confección de expedientes* y ésta se colocará en la contraportada del folder.

El reclutamiento y la selección de personal son tareas fundamentales para el crecimiento y desarrollo de “Aseprismar”, ya que de ellas dependerá la incorporación del talento humano que asumirá las riendas del negocio y lo llevará al lugar deseado: la obtención del galardón solidarista y la mejora continua.

4. Análisis de resultados y hallazgos de la investigación

En este apartado se presenta una descripción detallada de los resultados obtenidos posterior a la aplicación del trabajo de campo y su relación con los conceptos abordados previamente en el marco conceptual; además se explica su relevancia para la asociación, interactuando con las variables y conceptos aplicados en concordancia con los objetivos planteados para esta investigación. Hallazgos del proceso de Reclutamiento y Selección de personal

En atención al objetivo específico: Diseñar un procedimiento básico de reclutamiento y selección para “Aseprismar”, que sea conocido y aplicado por todos los colaboradores de la asociación, de acuerdo con el tercer indicador del pilar de talento humano del *Galardón Solidarista Alberto Martén*, se encontraron los siguientes hallazgos.

4.1.1. Sin procedimiento de reclutamiento y selección, ¿A quién se invita a formar parte de la asociación?

La ausencia de un procedimiento estructurado para el reclutamiento y selección de personal es un punto vulnerable, dado que aumenta el riesgo de no contar con el personal idóneo, al contratar personal no adecuado y dejar escapar a los mejores candidatos.

Durante la revisión documental relacionada al proceso de reclutamiento y selección, se observó que no existe un procedimiento para tal fin, tampoco se encontraron manuales o guías que describen los pasos a seguir para este proceso.

En las entrevistas realizadas a los líderes de la asociación, la totalidad de ellos confirmaron la carencia de un procedimiento formal para el reclutamiento y selección; el sector que se destaca dentro de las entrevistas es el área de transportes, ya que indican que realizan las contrataciones de la forma más expedita posible, enfocándose en cubrir la vacante y sin tiempo de analizar detalladamente a los candidatos, debido a que en algunas ocasiones el personal renuncia de un momento a otro y ellos no pueden detener la prestación del servicio.

Lo anterior se confirmó durante la observación no participante en un proceso de reclutamiento y selección para el área de transportes, lo cual reveló la inexistencia de una estructura del proceso.

El contar con un procedimiento de reclutamiento y selección, es vital para HRB. Álvaro Goyenechea (2022), menciona en su artículo *El impacto del reclutamiento de personal para las organizaciones, tal y como lo indica el gerente general en una empresa* que:

Si se elabora una estrategia de reclutamiento apropiada, tomando consideración todos los criterios identificados en el perfil del puesto para que un candidato tenga un buen desempeño, aumentará la posibilidad de contar con buenos candidatos y finalmente la empresa contratará a la persona adecuada. En consecuencia, se esperará un buen desempeño y buenos resultados (...) En términos económicos, una mala contratación puede significar una pérdida de hasta tres veces el sueldo de la persona contratada. (Goyenechea, 2022)

El no contar con el procedimiento, deja de lado lo que establece Chiavenato "el reclutamiento tiene como objetivos específicos suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización" (Chiavenato, 2011 p.183).

Las implicaciones que podría tener para la asociación al no contar con un

procedimiento de reclutamiento y selección son: realizar contrataciones apresuradas y basadas en criterios subjetivos, selección de candidatos no idóneos, afectación de los objetivos de la asociación, mayor rotación de personal, desmotivación de personal al sentirse insatisfechos en los roles desempeñados, costos adicionales asociados a gastos de capacitación y la reinducción, así como en la pérdida de oportunidades para atraer y retener talento valioso.

4.1.2. La falta de estructura y formato de entrevistas impactan la adecuada selección de talento.

La ausencia de una estructura definida dificulta la comparación adecuada entre los candidatos, las valoraciones de sus habilidades y la toma de decisiones informadas y basadas en datos.

Durante el proceso de observación no participante llevada a cabo en “Aseprismar”, se logró identificar la ausencia de una estructura y un formato estandarizado para las entrevistas de los candidatos a ocupar una plaza vacante, esta carencia se constató también a través de las entrevistas realizadas a los líderes de la asociación (coordinadores de procesos y al Administrador de la Asociación), así como mediante la revisión minuciosa de los expedientes de personal, donde se evidenció que no existe un criterio claro para evaluar ni entrevistar a los candidatos.

De acuerdo a lo indicado por la totalidad de los líderes entrevistados, las preguntas formuladas a los candidatos las seleccionan ellos mismos, según sus consideraciones, por lo que estas preguntas varían significativamente según el entrevistador, ya que carecen de un marco de referencia común. Así mismo, existen coordinadores de procesos que no han realizado entrevistas de personal, ya que el personal a su cargo, se encontraba en la asociación al momento de su llegada, como es el caso de la coordinadora de servicio al cliente.

Este hallazgo revela una discrepancia considerable con las mejores prácticas en el campo de la entrevista laboral, al respecto Puchol (2002) en su libro *La entrevista de trabajo*, afirma que “la entrevista laboral es una conversación entre un

entrevistador y un entrevistado que tiene por objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato”. (Puchol, 2002, p 1.)

Dumon y Bretteville (2001) indican que “el objetivo principal del entrevistador es contratar al mejor candidato, con el perfil que más se adapte al puesto, y que esté de acuerdo con la cultura de la empresa, al mejor precio y las mejores condiciones. El objetivo del entrevistado es convencer al entrevistador que él es el candidato adecuado para el puesto”. (Dumon y Bretteville, 2001, p 31.)

De acuerdo con el artículo publicado por www.eempleo.com, “Una entrevista laboral es quizá el punto más decisivo en la contratación de personal para una empresa, porque permite descubrir las verdaderas habilidades o falencias de cada candidato”

La falta de uniformidad, estructura y formato en las entrevistas para los aspirantes a un puesto puede tener consecuencias significativas en el proceso de selección, ya que esta situación puede dar lugar a evaluaciones sesgadas y subjetivas, comprometiendo la objetividad y transparencia del proceso de selección.

La ausencia de una estructura definida dificulta la comparación adecuada entre los candidatos, las valoraciones de sus habilidades y la toma de decisiones informadas y basadas en datos.

Este proceso no estructurado, puede resultar en la contratación de empleados que no son adecuados o idóneos para los puestos vacantes, ya que podrían carecer de las habilidades necesarias o no estar alineados con la cultura y los valores de la asociación; por lo que la productividad, el rendimiento y la eficiencia de la organización pueden verse comprometidos.

Además, la alta rotación de personal podría convertirse en un problema recurrente, ya que los empleados no idóneos podrían no permanecer en la organización por mucho tiempo, lo que conlleva a la pérdida de conocimientos y experiencia, además de aumentar los costos asociados con la contratación y proceso de aprendizaje.

4.1.3 No verificar referencias laborales, más allá del formalismo es una información medular.

Las referencias laborales conectan el pasado laboral del candidato con el futuro en otras organizaciones, estas referencias validan información, brindan una

perspectiva más amplia de las habilidades y características de los solicitantes, contribuyendo así en la toma de decisiones.

Durante la revisión documental relacionada al proceso de reclutamiento y selección, se observó que no existe un procedimiento definido para la verificación de antecedentes laborales; de igual manera, en la revisión de los expedientes, no se encontró evidencia de recomendaciones o verificación de referencias de trabajos anteriores. En la mayoría de los casos contratan por referencia de los mismos colaboradores por lo que no se detienen a realizar este paso, lo anterior se confirmó durante la observación no participante en un proceso de reclutamiento y selección, lo cual reveló que no se realizó este procedimiento.

Este hallazgo, se contrapone con lo que indica el artículo de Adantta (2022) “Lo que nos aporta una referencia laboral es la oportunidad de preguntar a un tercero sobre las aptitudes y defectos que el candidato pueda tener, para añadirlas al resto de información que tenemos....” . Una referencia laboral nunca debe reemplazar los documentos que tradicionalmente demandamos para valorar al sujeto, sino que debe complementarlos y, especialmente, confirmarlos”. (Adantta, 2022)

Así mismo, se señala en el blog de Bizneo HR, (Bizneo, 2023), como comprobar una referencia laboral *¿Qué son las referencias laborales y por qué son importantes para tu empresa?* El cual indica: “Una referencia laboral o referencia de trabajo es una valoración realizada por un antiguo jefe o mando superior sobre el trabajo de un empleado y que sirve para hacerse una idea de su desempeño en anteriores empleos.” (Andrés, 2023).

El no realizar la verificación de antecedentes laborales, priva a la asociación de una visión del historial laboral y del rendimiento de un candidato, así como la comprensión de sus habilidades, actitudes y aptitudes.

La solicitud de referencias laborales, aunque suele realizarse por teléfono y de manera informal , aporta valiosa información para la toma de decisiones de contratación, aunque es poco común recibir malas referencias de manera directa, el trasfondo de estas conversaciones puede revelar información valiosa. Así mismo, el solo hecho de encontrar discrepancias en lo que señala el candidato en su hoja

de vida, puede revelar información importante en cuanto a sus principios y valores y si estos son compatibles con la asociación.

4.1.4. Saldos en rojo en el banco de talentos, genera un desequilibrio en la selección de personal.

La falta de un banco de talentos puede resultar en una selección apresurada de candidatos, generando altos costos por rotación y disminución de la productividad. En la observación no participante del proceso de reclutamiento y selección realizado en “Aseprismar”, por parte de una de las coordinadoras para la contratación del puesto vacante de Chofer, permitió tener una visión objetiva de las tareas realizadas para la búsqueda y selección del candidato a ocupar el puesto.

Se evidenció que no existe una bolsa de oferentes o fuentes de contratación externa que permita captar candidatos internos o externos para ocupar puestos en la empresa, actualmente “Aseprismar” es una empresa en expansión según la información que expresan todos los colaboradores entrevistados, la cual debe estar atenta a constantes cambios y dependen de la aprobación del presupuesto de la Junta Directiva, para valorar esta opción.

La empresa debe luchar constantemente contra el tiempo y la falta recursos para poder gestionar la ocupación de una vacante, dejando de lado las características necesarias del perfil y los objetivos de la empresa. Generan contracciones que se enfocan en el requerimiento legal mínimo, sin tener en cuenta otras aptitudes o habilidades sociales que en un futuro no causen conflictos en el clima laboral dentro de la empresa.

Este hallazgo muestra una visión diferente de un buen programa de reclutamiento y selección, Mondy y Noé (2005) indican que “En la organización se deben desplegar una serie de acciones para satisfacer la demanda de los trabajadores indispensables para mantener el ritmo de producción o de los servicios”. (Mondy y Noe, 2005, p. 19)

Un Banco de datos de candidatos o banco de talentos es algo valioso que las organizaciones deben aprovechar. Según indica Chiavenato:

“Las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan los CV para utilizarlos en el futuro en nuevos reclutamientos. Para las agencias de reclutamiento, el banco de datos constituye su principal patrimonio. Para las organizaciones es un filón de talentos para ofrecer nuevas oportunidades de trabajo. Al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar el banco de datos”. (Chiavenato, 2009, p,126)

Según Valero (2010) el reclutamiento externo “se trata de ocupar un puesto con personas ajenas a la empresa estos aspirantes se los puede encontrar en otras organizaciones o puede estar disponible en el mercado laboral y son atraídos por medio de las técnicas de reclutamiento” (Valero, 2010, p. 59)

Una práctica deficiente en el proceso de reclutamiento y selección de personal puede ocasionar errores para la asociación, como alta rotación de personal, generando costos tanto en tiempo como en dinero para atraer constantemente nuevo personal que cubra los puestos vacantes. También cabe la posibilidad que se contraten candidatos que no posean las aptitudes o habilidades necesarias para incorporarse a la empresa; esto desencadena una disminución en la productividad impidiendo que la empresa rinda a su nivel máximo, retrasando el logro de los objetivos como empresa.

Adicionalmente, aumentaría el desgaste de los trabajadores que no cuentan con las competencias necesarias para desenvolverse en el puesto y como consecuencia, el de los colaboradores que tienen que asumir el recargo de trabajo de los puestos que no han podido cubrir la vacante. Este enfoque limitado y el no contar con banco de oferentes, impide un análisis exhaustivo de las hojas de vida de los candidatos, ya que se seleccionan personas con disponibilidad inmediata, pero no necesariamente adecuados para el puesto.

Es de suma importancia señalar la importancia de la incorporación de un profesional encargado del área de reclutamiento y selección, esto por cuanto el personal de otras áreas como servicio al cliente, transportes o contabilidad; deben

dejar de lado sus funciones para poder apoyar esta área y generar la selección, además de la contratación de personal para los puestos vacantes emergentes. Lo conlleva aun retraso directo en sus responsabilidades, además de que los mismos carecen de la experiencia y el conocimiento especializado en la evaluación de candidatos para identificar las habilidades y las competencias de los mismos; junto a la validación de sus referencias de manera más eficaz, lo cual provoca una rigidez en el procedimiento de reclutamiento y selección para una empresa que da servicio de alta demanda y que se encuentra en proceso de expansión.

4.1.5 Inadecuada planificación estratégica de Talento Humano imposibilita la mejora continua.

La planificación en el área de Talento Humano es vital para anticipar los cambios en el entorno laboral. De tal manera que se garantice una adecuada asignación de los recursos, minimizar costos y mejorar la competitividad. Otro aspecto que manifiestan el total de entrevistados es que no cuentan con un planteamiento formal con la definición de objetivos, metas de reclutamiento y selección a corto, mediano y largo plazo; así como la definición de estrategias de la gestión de Talento Humano.

Dentro de la planificación es de gran importancia conocer la expectativa de lo que se espera obtener como beneficio por parte de los asociados y directivos. “La planeación de Talento Humano es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuales serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura”. (Chiavenato, 2000, p. 210)

La planificación de recursos humanos es una estrategia que permite atraer, mejorar y conservar el talento humano en la empresa, la cual contiene una necesidad de evaluar los recursos actuales, proyectar los requerimientos laborales a futuro y asegurar la disponibilidad de estos cuando se necesiten.

Cuando no existe la planificación de recursos humanos, la empresa puede enfrentarse a una serie de inconvenientes que se reflejan directamente en la competitividad de la asociación y el cumplimiento de objetivos. Dentro de los problemas que podrían enfrentar con este hallazgo, está la falta o exceso de personal con las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa.

Al no tener conocimiento de las necesidades que se tendrán de Talento Humano a futuro, es posible que no cuenten con la cantidad de colaboradores necesaria para cubrir los puestos y se generen contrataciones deficientes. Al no prever un registro de oferentes de talento humano que sirva para asumir nuevos roles tanto de promoción como de sucesión, según la experiencia del colaborador y las necesidades de la empresa, desencadenaría interrupciones en la cadena de sucesión, lo cual puede causar desmotivación en algunos colaboradores provocando que busquen mejores oportunidades fuera.

La motivación de los colaboradores se puede ver afectada, el colaborador puede sentir que la empresa no tiene interés en apoyar su futuro dentro de la misma y esto puede repercutir en su productividad y el rendimiento esperado.

4.2. Hallazgos del proceso de Manual Descriptivo de Puestos

En atención al objetivo específico: Elaborar un manual descriptivo de puestos actualizado para “Aseprismar” tal y como lo requiere el indicador número dos del pilar de talento humano del *Galardón Solidarista Alberto Martén* se encontraron los siguientes hallazgos:

4.2.1. Clasificación y valoración de puestos sin base metodológica, genera confusión y descontento en los colaboradores.

La valoración de puestos, también llamada evaluación de los puestos de trabajos es un proceso sistemático cuyo objetivo es evaluar y determinar el valor de los trabajos desempeñados dentro de una organización. En el proceso de análisis de puestos, que se llevó a cabo en la asociación, se han identificado dos posiciones

que indican en el nombre de puesto una clasificación asignada como Auxiliar de Contabilidad I y Auxiliar de Contabilidad II, sin que esta clasificación haga una distinción relevante de los puestos de trabajo ocupados por cada colaborador.

Un análisis detallado de los puestos Auxiliar de Contabilidad I y Auxiliar de Contabilidad II, no permite diferenciar el nivel de complejidad entre uno y otro, por lo que no hay una coherencia en la fijación de la clasificación, la naturaleza del trabajo es la misma, al igual que los requisitos y responsabilidades generales de cada posición y lo que cambia es la asignación particular de tareas, como podrían ser las cuentas por pagar, cuentas por cobrar o emisión de facturas, pero en esencia la complejidad, competencias, trascendencia y asignación salarial de ambas posiciones es la misma. Estos datos han sido constatados mediante el análisis del cuestionario que han completado ambos ocupantes y cotejado mediante una entrevista personal con cada una de ellas, que permitió obtener la información de primera mano.

La valoración de puestos es una metodología específica y compleja que no puede confundirse con procesos de análisis de puestos de trabajo, éste es un sistema que reúne información sobre los distintos trabajos. Sin embargo, la valoración de puestos necesita al menos un mínimo del análisis de trabajo previo para poder proceder con su evaluación y respectiva clasificación de los puestos. (Cajal, 2021).

Después de realizar la revisión de los conceptos asociados a la clasificación y valoración de puestos, se determina que los nombres asignados a cada posición contienen un error al incluir la clasificación. Las categorías no podrían ser asignadas conforme a la creación de cada puesto, como si se tratara de una asignación por número consecutivo; sino que cada nombre o nomenclatura debe estar basada en la naturaleza del trabajo de forma precisa, que se logre identificar de entrada las características propias del puesto y la diferenciación con los demás puestos.

Uno de los principales problemas que puede enfrentar la asociación al crear nombres o nomenclaturas de puestos sin base metodológica, es que pueden ser susceptibles a la interpretación y juicio personal. A pesar de los esfuerzos por estandarizar los nombres y a la vez diferenciar las tareas, existe la posibilidad de

que los colaboradores comprendan de forma inadecuada su asignación interpretando la existencia de un nivel de jerarquía entre ambos puestos; o bien, que exista una mayor complejidad entre uno y otro, lo que puede generar inequidades y disputas, al haber una confusión en la asignación del nombre del puesto.

4.2.2. Una nomenclatura de puestos con falta de claridad genera confusiones en la asignación salarial.

Con bastante frecuencia encontramos desacuerdos, e inclusive conflictos, originados por el nombre que se le ha acuñado a un puesto u otro. Este tema, si bien no suele ser calificado como de gran trascendencia en la gestión de las organizaciones, no deja de ser problemático.

La evaluación de puestos brinda a la administración una herramienta que le permite establecer una pauta de remuneraciones para cada empleo, en relación con el conjunto de todos los demás; por lo tanto, la valoración y clasificación de puestos y las escalas de sueldos y salarios, deben basarse en definiciones claras de trabajo y responsabilidades. Una vez que las descripciones formales de puestos han obtenido su respectiva aprobación, las empresas encuentran otras aplicaciones prácticas de las mismas, además de su uso común, una de ellas está en los programas de gestión de sueldos y salarios. (Hamilton, 1985).

En la revisión de literatura especializada en clasificación de puestos, la metodología diseñada y actualizada a lo largo de los años por El Grupo Hay, cuya firma fue adquirida por Korn Ferry hace algunos años, establece que este es un sistema de medición de perfiles y escalas para determinar el peso de cada puesto mediante sistemas de puntuación, que está compuesto por tres etapas: el análisis y descripción de puestos, la evaluación de los puestos y la administración de las competencias. Lo anterior termina creando grupos ocupacionales y dentro de cada grupo categorías que se clasifican; por ejemplo, en I, II o A1, A2, que permitirá diferenciar el peso de cada puesto dentro de su grupo y entre los mismos puestos.

Otro aspecto, está relacionado con la asignación del cargo dentro del organigrama, aunque dos descripciones de puestos pueden tener la misma

designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes; ambos pueden tener condiciones similares, pero ser muy diferentes en otros sentidos, por lo que para tener una claridad, cada puesto debe ser nombrado de forma diferente. Lo anterior ayudará a diferenciarlo y podrá ser ubicado fácilmente dentro de la estructura organizacional interna, procurando con ello mayor claridad a sus ocupantes y disminuyendo la probabilidad de quejas por la confusión en la asignación del cargo.

4.2.3. La falta de claridad en las funciones es un factor de estrés o agotamiento relacionado con el trabajo, además de propiciar la aparición de conflictos.

La falta de claridad en las funciones es una de las cinco razones principales por las que los empleados sufren estrés o agotamiento relacionados con el trabajo (Jmartinez, 2021). La Clínica Mayo coincide en que el agotamiento laboral es el resultado de unas expectativas laborales poco claras.

La mayoría de los entrevistados del puesto de mensajería de farmacia indicó que su función principal es la de entregar productos de las farmacias a domicilio; sin embargo, de 5 personas entrevistadas 3 indicaron que además de esta función principal, se les asigna la entrega de volantes y revistas de la empresa que subcontrata los servicios de la asociación a la que pertenecen los entrevistados. Otro punto para destacar es que los entrevistados muestran confusión sobre su jefatura inmediata; algunos indican que su jefatura es el regente o administrador de la farmacia, sumado al coordinador de transportes y al administrador general de la asociación.

Dentro de este contexto, el objetivo de un programa de puestos debe ser garantizar a los trabajadores una administración de los recursos humanos justa y eficiente, sin estas dos cualidades el sistema será inoperante y una constante fuente de conflictos (Corrales, 1987)

Uno de los objetivos es informar a cada trabajador, con exactitud, sobre

las labores y responsabilidades que le corresponden en los procesos productivos de la empresa; lo anterior con el fin de evitar, entre los supervisores y los trabajadores, conflictos de competencia debidos a una insuficiente información acerca de sus deberes y responsabilidades. Los colaboradores requieren tener claridad en los objetivos y cómo su trabajo individual contribuye a la consecución de los mismos; esto implica que una claridad en las funciones constituye una fuente de compromiso y motivación de los empleados que redundan en la productividad de la empresa.

En un reciente artículo de la red social *LinkedIn* se indica con respecto al equipo de trabajo, que las descripciones de puestos favorecen la sinergia de los esfuerzos individuales al brindar claridad respecto de lo que se necesita, de cada integrante y de la forma en que influye sobre la totalidad de la empresa o del emprendimiento el hecho de cumplir o no con lo encomendado. (Walther, 2021)

Una falta de descripción de puestos podría suscitar conflictos, impidiendo la correcta organización y optimización de recursos, además de generar inconvenientes o disputas suscitadas por la superposición de tareas o los desacuerdos consecuentes por las tareas que nadie realiza. También, la efectividad, productividad y consecución de los objetivos de la empresa puede verse comprometida, ya que la poca claridad de funciones, prioridades e identificación de su jefatura inmediata, resta empoderamiento al colaborador, suponiendo un factor de estrés que reduce la productividad; por lo tanto, la no consecución de los objetivos de la empresa, así como el desgaste en el compromiso del trabajador y la correspondiente conexión hacia la compañía.

4.2.4. Puesto de trabajo con una inadecuada clasificación, genera disconformidad y desvalorización de las funciones, de la persona y de su contribución a la empresa.

Según Zelaya J. (2006), la clasificación de puestos, “es un proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitud de ciertos factores tales como la complejidad de las tareas y las

responsabilidades sobre diferentes aspectos ...” (Zelaya, 2006, p.4).

Mediante el uso de la técnica de entrevista para el puesto de Mensajero, todos los entrevistados, (ocho personas) se identificó a través del análisis de las respuestas, que las funciones son más amplias y complejas que las que realiza un mensajero tradicional. Dada la información recolectada, se procedió a la búsqueda de bases de comparación entre las funciones que actualmente realiza este puesto, contra otras denominadas como mensajero.

Según la información encontrada en el Sistema Costarricense de Información Jurídica, según la normativa reglamento 04 con fecha del 19022009 específicamente en la clasificación de OPERARIO MUNICIPAL 1, encontramos una referencia, que indica de una manera general, las funciones que realiza un mensajero: “Realizan trabajos de apoyo a la gestión municipal, no tienen implicaciones directas en la prestación de los servicios municipales, requieren de atención al detalle y servicio al usuario interno”. A su vez indican que dentro de sus funciones pueden estar las siguientes: “Distribuye correspondencia, circulares, boletines, informes, facturas, cheques, publicaciones, dinero en efectivo y otros documentos y valores, en las diferentes instituciones públicas y empresas privadas; hace retiros y depósitos de dinero en las instituciones del Sistema Bancario Nacional; realiza mandados y otras comisiones similares; lleva y trae mensajes orales y escritos.” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2009)

En la tabla No 7 podemos observar la diferencia de funciones entre la indicada en el Sistema Costarricense de Información jurídica y las funciones recolectadas a través de las entrevistas de los mensajeros de “Aseprismar”.

Tabla No. 6

Comparativa de funciones

Funciones de un Mensajero tradicional	Funciones de un Mensajero Aseprismar
Repartidor de servicio a domicilio Distribuye correspondencia, circulares, boletines, informes, facturas, cheques, publicaciones, dinero en efectivo y otros documentos y valores, en las diferentes instituciones públicas y empresas privadas; hace retiros y depósitos de dinero; realiza mandados y otras comisiones similares; lleva y trae mensajes orales y escritos.	Entregar una amplia variedad de artículos a distintas direcciones y a través de diferentes rutas. Seguimiento de rutas de reparto y horarios. Carga, descarga, preparación, inspección y utilización del vehículo de reparto. Realizar cobros a los clientes de PriceSmart. Informar a clientes sobre nuevos productos y servicios. Completar registros e informes.

De acuerdo a la comparación de funciones antes mencionada, se realizó una consulta al Ministerio de Trabajo detallando ambas listas de funciones para cada puesto, se nos indicó que la lista de funciones indicada en la tabla No 7 para el puesto denominado Mensajero tradicional, éste se ubicaba dentro de la categoría de Trabajador en Ocupación no Calificada; mientras que de acuerdo a las funciones que realiza el trabajador en “Aseprismar”, se ubica en la categoría de Trabajador en ocupación Semi calificada.

El puesto denominado Mensajero, es una de las posiciones que genera uno de los porcentajes más altos de rotación de la asociación (150%), indicando que la misma posición ha tenido que ser reemplazada en más de una ocasión, siendo una de las razones de salida la baja moral del personal y la confusión de las relaciones jerárquicas, esto provoca que la antigüedad laboral no supere los tres meses.

Dentro de una empresa, la estructura de salarios toma como referencia la descripción de puestos y tareas y la valoración de cada puesto. (Hamilton, 1985).

De esta forma, se garantiza que los salarios sean consistentes según la importancia relativa de los puestos. Estableciendo y manteniendo una estructura de salarios equitativa y justa en la organización.

Una inadecuada valoración de un puesto implica una incorrecta selección de personal y a la postre, dificulta tener clara ver las necesidades reales de capacitación para la ejecución de las funciones del colaborador. Esto incrementa la rotación de éste, tal y como se evidencio en el análisis de la información obtenida de los entrevistados.

Si un puesto está mal clasificado, es probable que no se identifique si es un puesto clave o no en la operación de determinadas áreas; esto también dificulta la adecuada valoración de los requisitos mentales, requisitos físicos, requisitos de habilidad, condiciones de trabajo y responsabilidad, así como la complejidad y trascendencia de las funciones a desempeñar, con el fin de realizar una correcta atracción y retención del talento. Esto ocurre no solamente en el puesto de mensajero si no también en otros puestos de la asociación.

4.2.5 Explorando el Potencial Oculto: La Estructura Organizativa requiere un enlace con una estructura funcional para optimizar los procesos de la asociación.

Como se muestra en la ilustración No. 1 de este documento *Organigrama de "Aseprisma"*, el mismo brinda una visualización clara de la jerarquía y la distribución de las áreas; sin embargo, al incluir a todo el personal de un departamento dentro de un solo cuadro, se pierde la representación individual de cada puesto en la organización, adicionalmente, la falta de uniformidad en las nomenclaturas de las áreas con una misma posición en la estructura "coordinadores" genera confusión, ya que no queda claro que estas jefaturas comparten el mismo nivel jerárquico, ni la trascendencia del puesto.

Según Chiavenato “Una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos” (Chiavenato, 2002, p.369) Este mismo autor señala algunas ventajas de la organización funcional como: uso eficiente de los recursos y economías de escala, fuerte especialización de habilidades, buena coordinación interdepartamental y buenas soluciones de problemas técnicos.

Durante la evaluación organizacional para la creación del manual de puestos, se identificó una brecha en la estructura de personal, específicamente la falta de un profesional dedicado al área de Talento Humano; lo que hace que se recarguen estas funciones a otros colaboradores de la asociación, que aunque realizan un gran esfuerzo, no cuentan con las competencias o conocimientos suficientes en esta materia, provocando que los procesos relacionados a esta materia no se realicen de manera sistemática, ni considerando todos los elementos necesarios para llevarlos a cabo.

Dentro de las implicaciones que podemos señalar cuando no se cuenta con un organigrama suficientemente claro son: confusión en las responsabilidades, falta de claridad en las jerarquías, y desorden en el Desarrollo de Manuales de Puestos. Esto es resultado de que un organigrama funcional sirve como guía esencial para desarrollar manuales de puestos detallados, la ausencia de esta herramienta puede dificultar la creación de documentos que describan con precisión las responsabilidades y expectativas laborales.

Figura No. 6.
Organigrama.



Fuente: (Aseprismar, 2001)

Contar con un organigrama con todos los colaboradores de la asociación resultará muy útil para visualizar de manera clara y rápida la estructura interna, los roles y los diferentes equipos y departamentos; se considera que esta representación de la organización es una herramienta viva, que se actualiza de forma constante y se adapta al plan de negocios de las empresas. El organigrama funcional, es la mejor representación para este caso, debido a que permite visualizar los niveles de jerarquía dentro de la empresa, la forma en que se toman las decisiones, la segmentación de los departamentos, las responsabilidades de cada equipo y la definición de la dependencia de los colaboradores de cada área.

El organigrama funcional solventa las necesidades, ya que todas las áreas y personas estarán representados y para los colaboradores, es más claro el camino de ascenso dentro de la empresa, porque puede motivar al colaborador a escalar por el organigrama y evita las ideas abstractas al respecto. Finalmente, ilustra la cadena de mando y cómo se han de definir las relaciones dentro de los departamentos, para ello los cambios a incorporar serían:

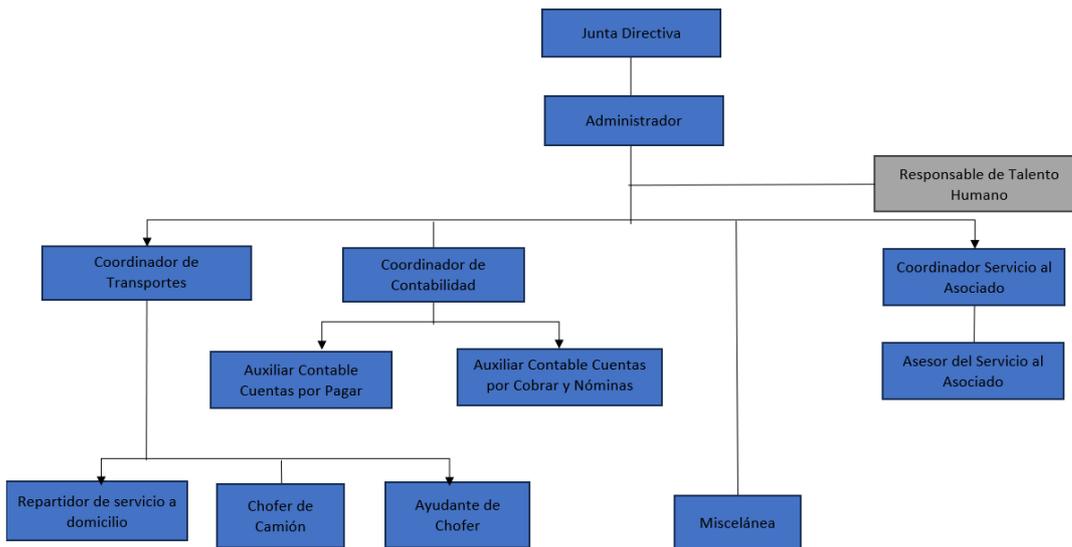
- a. Área de Transporte: Se incorpora el nombre del puesto del Coordinador como Línea Media o Mandos Medios. Se representan todos los puestos de nivel operativo y la relación jerárquica que poseen con la jefatura.
- b. Administración: Esta área funcional se denomina Contabilidad, se debe

modificar el nombre del área, además de representar a todos los colaboradores de Línea Media, modificando el nombre del Coordinador de área y agregar los puestos de la línea operativa, a saber Auxiliares de Contabilidad, representando tanto el nivel de autoridad, como de jerarquía.

- c. Servicio al Cliente: de acuerdo a la revisión efectuada, el objetivo funcional de esta área es brindar servicios al asociado, modificar el nombre otorgar un mejor entendimiento del área, se deben representar los puestos que pertenecen a esta área tanto de la Línea Media o Mando Medio, como la respectiva relación funcional y de jerarquía del personal operativo.
- d. Puestos no representados: en el organigrama no se incluyó el puesto de misceláneo, el cual debe quedar representado, ya que forma parte de la estructura organizativa y debe recomendarse la relación de jerarquía que debe tener, ya que al ser un puesto operativo no debería depender directamente del Administrador, sino de una de las áreas de funcionales.
- e. Puestos recomendados: consecuentemente a lo revisado y expuesto durante este estudio, resulta imprescindible que exista un responsable del área de Talento Humano, cuya principal responsabilidad sea poner en marcha todos los procesos de Talento Humano. Esta posición, debe estar ubicada en el organigrama bajo la Administración para que se logre cumplir con el rol estratégico o de la alta dirección, o bien ocupando una posición de personal de apoyo o “staff”.

Figura No. 7

(Elaboración propia)



4.3. Hallazgos Adicionales

Los siguientes hallazgos, no son objeto de este estudio y por lo tanto no forman parte del alcance definido, pero impactan de forma negativa la gestión de talento humano, estos aspectos si bien no son abordados directamente, guardan una conexión sustancial con la mejora continua, tal y como lo establece el Objetivo Específico 3: “Promover la mejora continua, basada con prácticas actuales de Talento Humano en “Aseprismar” orientados a los estándares que establece el *Galardón Solidarista*, esto por medio de un conjunto de recomendaciones derivadas del proceso de consultoría”

La atención de estos hallazgos adicionales por parte de la asociación permitirá una comprensión más completa del panorama organizacional, fortaleciendo así la efectividad de las futuras estrategias de mejora.

4.3.1. Se descubren carencias importantes que actúan negativamente en el desempeño, el clima laboral, la cultura y la rotación de personal.

Según una compilación de teorías, indica que un programa para la administración de los recursos humanos de una organización con el objetivo fundamental de conseguir y mantener un excelente clima laboral en la organización, estará integrado por un conjunto de funciones que le son esenciales: la función distributiva (gestión de salarios), la función formativa, función de reclutamiento y selección, función preventiva (seguridad y salud), la función social (relaciones humanas), la función política y normativa, además de la función de documentación, trámite y registro (Barquero, 1992) Las funciones descritas constituyen la parte sustantiva de los programas de administración de recursos humanos.

Con la aplicación de las diferentes herramientas utilizadas en la investigación, se encontraron fallas y carencias importantes adicionales al proceso de reclutamiento y selección, junto al manual descriptivo de puestos. Estas pueden impactar en el desempeño de los colaboradores, el clima laboral, la cultura y la rotación de personal entre otras.

Dentro de los hallazgos adicionales podemos indicar la ausencia o falta de:

- Un programa de inducción a la asociación que permita la adecuada integración de los nuevos colaboradores a la asociación.
- El programa de inducción específica al puesto que brinde el conocimiento y las herramientas necesarias para la ejecución de su puesto de manera eficiente y sistemática.
- Un plan y programa de capacitación al personal, adecuado al puesto y basado en un diagnóstico de necesidades de capacitación, junto al análisis

de brechas entre el perfil del puesto y la persona que lo ocupa.

- Mejores prácticas relacionadas al tema de salud ocupacional, que incluya la valoración de los equipos adecuados para el desempeño de las funciones de los colaboradores y las condiciones laborales, así como la implementación de medidas preventivas que promuevan un ambiente de trabajo saludable.
- Planificación adecuada de labores que redunde en la invasión del tiempo y espacio personal de los colaboradores, para asignar horarios y tareas; con el fin de trascender al horario no laboral del trabajador.
- Un programa de evaluación del desempeño adecuado al puesto, que permita medir el rendimiento de cada colaborador, con relación a los objetivos y metas del puesto y de la asociación.
- Un plan de incentivos y remuneración adecuada al puesto de trabajo, que reconozca el buen desempeño, el valor agregado que realiza cada colaborador y que ello contribuya a incrementar el compromiso y sentido de pertenencia.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

En el siguiente apartado, se describe la manera en la que los resultados obtenidos en el levantamiento de la información justifican la propuesta que se desarrollará para “Aseprismar”, buscando promover la mejora continua que se basan en prácticas actuales de Talento Humano, orientadas a los estándares que establece el *Galardón Solidarista*.

5.1.1. El análisis detallado del proceso de reclutamiento y selección de personal en “Aseprismar”, revela deficiencias significativas que tienen un impacto negativo en su desempeño y en la no obtención del *Galardón Solidarista Alberto*

Martén con respecto a este indicador del pilar de talento humano. La carencia de un procedimiento formalmente establecido, la falta de estructura en las entrevistas, la omisión de la verificación de referencias laborales y pruebas de idoneidad, son factores que comprometen la capacidad de la asociación para atraer, retener y desarrollar el talento necesario para alcanzar sus metas y objetivos.

5.1.2. Luego del análisis de los datos relativos a la rotación de personal, se identificó que una de las causas de la misma son las contrataciones apresuradas y la selección de candidatos no idóneos, que desencadenan un alarmante indicador de rotación de más del 100% en puestos operativos y una antigüedad laboral promedio de 3 meses. Esto genera una pérdida de productividad y costos innecesarios para la asociación, que además son trasladados a PriceSmart, causando una mala imagen que pone en riesgo la continuidad del servicio brindado.

5.1.3. La evidencia que se presentó anteriormente, concluye que la carencia de un enfoque metodológico en la descripción y valoración de puestos en la asociación, ha generado una falta de coherencia en la asignación de categorías ocupacionales, esta falta de precisión ha generado confusión respecto a la jerarquía, roles, funciones y objetivos esperados por parte de cada colaborador, así como una percepción en algunos casos de desvalorización en cuanto a su contribución a la asociación como su patrono directo. La falta de claridad en las funciones y horarios de trabajo, especialmente en los puestos destacados en el área de transportes, generan agotamiento y estrés, reduciendo la productividad de los colaboradores, lo cual provoca que valoren la opción de abandonar la asociación.

5.1.4. Los hallazgos presentados anteriormente, demuestran que en la asociación, no ven o consideran necesario el análisis detallado de funciones y responsabilidades contenidas en el manual de puestos al momento de crear una nueva posición o contratar personal. Lo anterior compromete la evolución del puesto con respecto al ambiente VUCA de nuestros días, dejando de lado la necesidad de nuevas habilidades o competencias requeridas al momento de crear una nueva posición.

5.1.5. Luego de la revisión documental realizada, es evidente que la

asociación cuenta con un manual de puestos con objetivos claros y un alcance adecuado, pero al no utilizarse y por ende, no actualizarse, ha dejado de ser una herramienta de valor agregado que contribuya con los procesos de talento humano y los objetivos de la asociación.

5.1.6. “Aseprismar” es una empresa en evolución, que ha tomado la decisión de participar en el *Galardón Solidarista*, lo cual es una orientación estratégica para alinear los procesos de talento humano; esta consultoría considera que se encuentran en el camino correcto en cuanto a objetivos, pero deben realizar un análisis de asignación de recursos y cambio de cultura para poder alcanzarlos. Esto resulta contundente y evidente como reto importante, por lo que un adecuado procedimiento de reclutamiento y selección, además de un manual de puestos actualizado, son herramientas valiosas que les pueden permitir solidez en su gestión.

5.1.7. Como se desprende de la investigación realizada, los expedientes de personal de los colaboradores de “Aseprismar” no contienen todos los datos de interés relativo a sus funciones y responsabilidades, ni información personal, tampoco cuentan con una estructura lógica, coherente ni cronológica; por lo que no son una fuente confiable de información, al no reflejar el inicio de la relación laboral, ni la trayectoria de los colaboradores en la asociación.

5.1.8. La estructura organizativa de “Aseprismar” no es suficiente para la creación de un manual de puestos, ya que los nombres indicados en el organigrama no son coherentes ni acordes con la función que desempeñan; así mismo, no se representa de manera individualizada cada puesto, ya que al ser una organización pequeña esto es factible, por lo que suele haber una mayor proximidad entre los miembros del equipo y una interacción más directa, facilitando la identificación y descripción individualizada de roles sin la complejidad que podría experimentarse en organizaciones más grandes.

5.1.9. El no contar con un colaborador dedicado a la gestión del talento humano en la asociación, ha generado el recargo de estas funciones sobre los miembros existentes, quienes se ven obligados a asumir responsabilidades en esta

área sin contar con el tiempo, conocimiento técnico o recursos necesarios. Este desequilibrio afecta directamente la capacidad de los empleados para dedicar sus jornadas laborales a las funciones específicas de sus puestos, comprometiendo el logro eficiente de los objetivos.

5.1.10. Finalmente, durante el proceso del desarrollo de esta consultoría, se identificaron otros aspectos adicionales al proceso de reclutamiento y selección, junto al manual descriptivo de puestos, que debido al alcance de este proyecto no han sido abordados; sin embargo, se considera que pueden impactar los procesos relacionados al talento humano, entre ellos podemos indicar la falta de un programa de capacitación, inducción, evaluación del desempeño, programa de incentivos, política de seguridad y salud laboral, claridad en cuanto al pago de viáticos y horarios del personal de transportes, coordinación de trabajo en horas laborales de forma cotidiana y no como una excepción, además de la falta de documentar los procesos.

5.2 Recomendaciones

En el presente apartado, se presentan un conjunto de recomendaciones diseñadas para guiar a “Aseprismar” hacia el cumplimiento efectivo de los indicadores establecidos por el *Galardón Solidarista Alberto Martén* en el pilar de Talento Humano, específicamente en el manual de puestos y procedimientos de reclutamiento y selección; proporcionando un enfoque práctico y eficaz que se alinee con las mejores prácticas de talento humano, adaptado a las necesidades específicas de “Aseprismar”.

5.2.1. Se recomienda el desarrollo e implementación de un procedimiento de reclutamiento y selección con etapas definidas en Aseprismar, el cual establezca criterios claros de selección, así como roles y responsabilidades específicos para cada etapa del proceso. La implementación de este procedimiento fortalecerá la transparencia, objetividad y buenas prácticas en el proceso de contratación.

Además, será un marco de acción formal para guiar las actividades relacionadas con el reclutamiento y la selección de personal; desde la identificación

del talento, la guía de entrevistas, la verificación de referencias, hasta la incorporación exitosa de los nuevos colaboradores, garantizando la consistencia en todo el proceso.

5.2.2 Para lograr que los expedientes cuenten con una estructura coherente y cronológica, “Aseprismar” debe implementar un formato del tipo “lista de chequeo” y cambiar o actualizar los expedientes de acuerdo con esta estructura, a fin de completar la información faltante de cada colaborador; con ellos se pretende evitar la materialización de riesgos y contingencias tanto administrativas como legales, así como contar con una fuente de información confiable.

5.2.3. Se recomienda la creación e implementación de un manual descriptivo de puestos en “Aseprismar”, elaborado con métodos reconocidos, cuya función específica es convertirse en un instrumento técnico basado en criterios objetivos que reflejen con precisión la naturaleza del puesto, su complejidad, las relaciones, las responsabilidades, las competencias, el nivel de jerarquía, los objetivos individuales de cada puesto y la forma en que contribuyan a alcanzar las metas generales de la asociación; dicho manual se deberá basar en el organigrama funcional propuesto.

5.2.4. El manual de puestos debe ser conocido, utilizado y actualizado (en caso de ser necesario) de forma obligatoria por todos los miembros de la asociación y ser usado como base para los otros procesos relacionados a talento humano, ya sea procesos actuales o futuros, tales como el reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, actividades de capacitación, asignación de equipo de protección personal, asignación de salarios e incentivos... entre otros.

5.2.5. Se recomienda crear un organigrama funcional, donde se detalle cada puesto de trabajo, esto es esencial para clarificar las funciones y relaciones entre los diferentes miembros de la asociación, lo cual será una guía sólida para la elaboración del manual de puestos, en este desarrollo se deberá buscar una Nomenclatura uniforme y coherente de cada posición, que represente su principal aporte dentro de la empresa.

5.2.6. Otras recomendaciones de carácter general son: establecer lineamientos en cuanto a la coordinación con el área de transportes que debe procurar realizarse en horas hábiles, ya que el no desconectarse del trabajo supone una contingencia legal desde la perspectiva laboral, así como agotamiento por parte de los empleados. Adicionalmente se propone un proceso de planeamiento estratégico que involucre a la Junta Directiva el cual mejore a mediano y largo plazo la rentabilidad del negocio, atender los otros indicadores señalados en el pilar de talento humano que no fueron desarrollados en esta consultoría.

Como se indicó anteriormente, además de la auditoría, se realizó un estudio de Clima Organizacional que proporcionó una perspectiva clara de la situación actual de “Aseprismar”. Este estudio, que es uno de los indicadores del galardón, no se considera cumplido hasta tanto no se realicen las acciones recomendadas en los planes de acción y posteriormente, se realice un segundo estudio para determinar si las medidas fueron adecuadas y si llegan a reflejar mejoras en cuanto a la satisfacción y mejora en el clima laboral.

6. Propuestas y Recomendaciones para la implementación

6.1. Propuesta desarrollada para la Asociación Solidarista Aseprismar

6.1.1. Manual Descriptivo de Puestos

6.1.2. Proceso de Reclutamiento y selección de personal

6.2. Recomendaciones para la adecuada implementación de las propuestas

Según la metodología PMI de administración de proyectos, con el propósito de lograr una estrategia de implementación exitosa y cumpla con la metodología de evaluación del *Galardón Solidarista Alberto Martén*, la cual tiene como objetivo valorar si los indicadores de talento humano “se tienen, se utilizan y se actualizan”, es necesario contar con al menos los siguientes recursos, para dar inicio a ambas

propuestas:

- **Personas:** Definir las personas responsables dentro de la asociación que llevarán a cabo la ejecución de ambas propuestas. Adicionalmente se recomienda que se contrate a una persona especializada en el área de Talento humano.
- **Tiempo:** Definir el tiempo o el plazo necesario para que ambos procesos sean conocidos y lleguen a convertirse en parte de los procesos de trabajo de la asociación. Se recomienda que este plazo no supere los 6 meses como tiempo razonable para el ajuste; se recomienda un lanzamiento de productos, un esquema de seguimiento y verificación de uso así como métricas que demuestren el valor de su efectividad.
- **Presupuesto:** Es necesario que la asociación considere un presupuesto para llevar a cabo la implementación y la actualización de estos dos productos, así como de futuros procesos de talento humano que se incorporen a “Aseprismar”

“Lo difícil no es elaborar un manual de descripción de puestos de trabajo, lo verdaderamente difícil es mantenerlo vivo” | José Manuel Llobregat Segura.

6.2.1 Recomendaciones para la adecuada implementación del Manual de puestos.

6.2.1.1. Entrega y Concientización: entregar el manual al administrador y Junta Directiva de la asociación solidarista, para concientizar como el manual de puestos contribuye a lograr los objetivos de la asociación, dando a conocer la estructura e información que contiene el mismo.

6.2.1.2 Estrategia de comunicación:

Comunicación y divulgación de coordinadores y jefaturas: Comunicar y capacitar a los coordinadores de la asociación sobre el contenido, uso y manejo que debe darse al manual de puestos, cuándo consultarlo, cuándo y cómo modificarlo.

Comunicación y divulgación a todo el personal de la asociación: Comunicar a todos los colaboradores las funciones contenidas en el manual de puestos que le corresponden a su posición dentro de “Aseprismar”, mediante la entrega de la ficha de puesto a cada colaborador.

6.2.1.3. Convertir al manual de puestos en un elemento indispensable del procedimiento de reclutamiento y selección: El procedimiento de reclutamiento y selección debe realizarse consultando y retroalimentando el manual de puestos.

6.2.1.4. Convertir al manual de puestos en un elemento indispensable para determinar las necesidades de capacitación: Toda capacitación debe estar sustentada en su contribución a las funciones descritas en cada puesto.

6.2.1.5. Entregar la ficha del puesto a cada colaborador: Al momento de realizarse una nueva contratación, el colaborador como parte de su inducción deberá recibir una copia con la ficha de su puesto.

6.2.1.6. Actualización continua: El manual debe ser actualizado al menos una vez al año de acuerdo a los objetivos y estrategias definidas para la asociación.

6.2.2 Recomendaciones para la adecuada implementación del procedimiento de reclutamiento y selección.

6.2.1.1 Implementación rigurosa: Establecer por parte del administrador de la asociación, una directriz que indique que no se ocuparan las plazas vacantes si no se cumple estrictamente con el procedimiento de reclutamiento y selección establecido. Esta directriz garantizará que cada puesto vacante sea ocupado con un enfoque sistemático, equitativo y promoverá una nueva metodología de trabajo en la organización.

6.2.1.2 Comunicación y Capacitación del procedimiento: Para garantizar la correcta aplicación del procedimiento de reclutamiento y selección, se deberá comunicar y realizar capacitaciones obligatorias sobre el mismo, donde se explique a todos los involucrados los pasos del procedimiento, las guías que lo acompañan, niveles de aprobación, roles de cada parte, así como la importancia y beneficios que se esperan obtener.

6.2.1.3 Capacitación a los líderes en realización de entrevistas para contratación de personal: Los líderes deben comprender a fondo las necesidades del puesto y adquirir habilidades prácticas en técnicas de entrevista, para poder medir si el candidato podrá cumplir con dichas expectativas, dentro de los temas de capacitación podemos citar: preparación para una entrevista, la evaluación de competencias mediante metodología STAR, como brindar feedback constructivo, lenguaje no verbal de un candidato, tipos de entrevista y cómo manejar situaciones difíciles durante la entrevista.

6.2.1.4 Utilización de varias fuentes de reclutamiento: Utilizar una variedad de fuentes para reclutar candidatos, como la página y redes sociales de “Aseprismar”, sitios web de empleo, ferias de empleo... entre otros. Esto ampliará el alcance y la cantidad de posibles oferentes.

6.2.1.5 Establecer indicadores: Establecer indicadores claves de rendimiento para medir la efectividad del procedimiento implementado, se deberá

crear una línea base para poder compararlo posteriormente; algunos indicadores que se deberían implementar son: tiempo de contratación, rotación de personal, clima laboral.

6.2.1.6 Acciones de mejora: Pasado un tiempo prudencial (6 meses aproximadamente) después de la implementación del procedimiento, es necesario realizar un análisis para evaluar los resultados y aplicar las acciones de mejora o correctivas que se consideren convenientes.

Bibliografía

Admin (2020, Junio) *¿Qué es el Solidarismo?* Asoprox.com. Recuperado de:

<https://asoprox.com/informacion-general/que-es-el-solidarismo/>

Admin. (2022, 6 septiembre). *Cómo verificar las referencias laborales de un candidato*. AdelantTa. Recuperado de: <https://adelantta.com/como-verificar-las-referencias-laborales-de-uncandidato>

Alexander Hamilton Institute (1985). *Cómo formular un programa de descripción de puestos*. Alexander Hamilton Institute.

Andrés, Á. (2023, marzo). *Cómo comprobar una referencia laboral*. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/referencia-laboral/>

Aseprismar. (s. f.). *Información*. Recuperado de:

www.Aseprismar.com.

Cajal, A. (2021, abril). *Valuación de puestos*. Lifeder.

Recuperado de: <https://www.lifeder.com/valuacion-puestos/>

Capital, G. H. (2021, julio). *Concepto de reclutamiento interno según*

diferentes autores. GD Human Capital. Recuperado de

<https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/reclutamiento-interno-segun-autores>

Carrasco, J (2009). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local*. *Revista Electrónica CEMCI, Numero 2: Enero – Marzo*. Pp. 1-50. Recuperado de: <https://revista.cemci.org/numero-2/pdf/trabajos-de-evaluacion-2.pdf>

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia.

Chiavenato, Idalberto. (2011) *Administración de Recursos Humanos*, Editorial: Mc

Graw Hill, Colombia.

Corrales Barquero, A. (1987). *Administración de Recursos Humanos* (Primera Edición). Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Dano. (2023, agosto). *Guía completa para hacer un análisis de puestos de trabajo efectivo*. Agency Leads. Recuperado de: <https://agency-leads.com/es/sin-categoria/analisis-de-puestos-de-trabajo-guia-completa/>

Equipo editorial, Etecé. (2021, julio). *Análisis de puestos - qué es, para qué sirve y cómo se realiza*. Concepto. Recuperado de: <https://concepto.de/analisis-de-puestos/>

Greiner, L. (2002) Evolución y Revolución Conforme Crecen las Organizaciones. *Harvard Business Review*. Pàg. 1 de 21

Gan, F. T. (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Díaz de Santos. S.A.

Goyenechea, A. (2022, 31 mayo). *El impacto del reclutamiento de personal en una empresa*. LinkedIn. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/el-impacto-del-reclutamiento-de-personal-en-una-alvaro-goyenechea>

Herrera Artavia, M. (2019, 9 septiembre). Asociaciones solidaristas e impuesto sobre la renta. *La República*. Extraído de: <https://www.larepublica.net/>. <https://www.larepublica.net/noticia/asociaciones-solidaristas-e-impuesto-sobre-la-renta>

Martínez, J. (2021, mayo). *Cómo la falta de claridad perjudica la productividad*. Josep María Martínez. Recuperado de: <https://josepmariamartinez.info/2019/12/21/como-la-falta-de-claridadperjudica-la-productividad/>

Ruiz, R (2020, Enero) Solidarismo predomina sobre sindicatos con más trabajadores. *CRhoy.com*. Recuperado de: <https://www.crhoy.com/nacionales/solidarismo-predomina-sobre-sindicatos-con-mas-trabajadores/>

Terzakyán, T. (2023, Diciembre). *5 tendencias en Recursos Humanos para 2024*. *deel.com*. Recuperado de: <https://www.deel.com/es/blog/tendencias-en-recursos-humanos>

Walther, L. (2021, febrero). *La falta de claridad genera conflictos. diseñemos los puestos que integran nuestra empresa*. LinkedIn. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/la-falta-de-claridad-genera-conflictosdise%C3%B1emos-los-puestos-walther/?originalSubdomain=es>

Humano, Y. C. (2022, 6 septiembre). *RECLUTAMIENTO y SELECCIÓN: DEFINICIÓN, DETALLES DEL PROCESO y FORMAS PARA OPTIMIZARLO CON AYUDA DE UN SOFTWARE DE CAPITAL HUMANO*. <https://es.linkedin.com/pulse/reclutamiento-y-selecci%C3%B3n-definici%C3%B3n-detalles-del-proceso->

Anexos

7. Documentos aportados por Aseprismar

a.Manual de Puestos

MANUAL DE PUESTOS

OPERACIÓN

Manual de Puestos

OBJETIVO DEL MANUAL

El presente Manual de Puestos persigue los siguientes objetivos:

1. Lograr la calidad, consistencia y uniformidad en todas las actividades y operaciones que realiza Aseprismar.
2. Incrementar la productividad de la organización..
3. Acelerar y facilitar la inducción o el entrenamiento del personal de nuevo ingreso y que ha sido promovido.
5. Crear una cultura de la organización, orientada a la mejora continua.
6. Incrementar la posición competitiva de la organización al poder fácilmente transmitir y multiplicar su tecnología administrativa.
7. Facilitar la toma de decisiones en la empresa.
8. Servir de consulta a todos los colaboradores de la organización.
9. Mantener el orden organizacional a través de respetar y cumplir las directrices plasmadas en los manuales y documentos de la organización.
10. Colaborar a alcanzar de manera constante los objetivos de la empresa.

Manual de Puestos

Nombre del puesto: Administrador de la Asociación

Jefe inmediato: Presidente de Junta Directiva

Objetivo del puesto:

Supervisar todas la áreas para saber todas las necesidades de la Asociación y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de ésta.

Funciones del puesto:

- a. Planear, organizar, confeccionar, custodiar, controlar y evaluar el desarrollo de las actividades de la Asociación. (Inversiones, ferias, reserva liquidez, planilla CCSS, INS, caja chica)
- b. Informar a la Junta Directiva la situación actual de la Asociación.
- c. Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos de la Asociación.
- d. Debe estar al día en noticias relacionadas al Solidarismo y Mercado Financiero
- e. Formular metas y promover acciones que permitan mejorar la eficiencia, calidad y capacidad de los servicios de los que es responsable.
- f. Establecer las normas y estándares para regular el uso, mantenimiento y operación del equipo de trabajo, así como vigilar su cumplimiento.
- g. Participar en la formulación del presupuesto anual de la Junta.
- h. Organizar y elaborar reportes que periódicamente son requeridos por el sistema de información y gestión de la Junta. (arqueos, flujos, balances)
- i. Vigilar el cumplimiento de políticas y reglamentos de la Junta.
- j. Trámites préstamos hipotecarios, vehículos, tarjetas de crédito, avalúos, pólizas seguro vehículos, generación y aplicación de planilla, actas junta directiva.
- k. Asesorar a los Asociados en cuanto a préstamos y otros