

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Análisis de los elementos requeridos para la elaboración de perfiles de puestos y el diseño de un manual de puestos que se ajusten a las necesidades de la empresa Industrias Benabar S.A. ubicada en Costa Rica, durante el periodo 2023-2024.

**Memoria de Seminario de Graduación**

**Estudiantes**

Aguilar Herrera Ana Gabriela 4-0202-0755

Barrantes Miranda Xenia 4-0191-0145

Rojas Chavarría Yesenia 1-1350-0898

**Campus Omar Dengo**

**Heredia, 2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Análisis de los elementos requeridos para la elaboración de perfiles de puestos y el diseño de un manual de puestos que se ajusten a las necesidades de la empresa Industrias Benabar S.A. ubicada en Costa Rica, durante el periodo 2023-2024.

**Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Recursos Humanos.**

**Estudiantes**

Aguilar Herrera Ana Gabriela 4-0202-0755

Barrantes Miranda Xenia 4-0191-0145

Rojas Chavarría Yesenia 1-1350-0898

**Responsable Académica**

MAE. Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez

**Campus Omar Dengo**

**Heredia, 2025**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de graduación a mi hija Abigail. Quien es mi mayor fuente de inspiración, motivación y superación personal y profesional, a mi esposo por el apoyo incondicional a lo largo de los años de mi carrera, a mis padres que siempre me enseñaron a luchar por mis sueños y metas a pesar de las adversidades. Y principalmente a Dios que sin Él no lograría ni tendría nada.

Yesenia Rojas Chavarría

Dedico este trabajo a Dios por ser mi guía y mi luz en cada paso de este camino, a mi hija Mía, porque es esa palomita mensajera de Dios que me enseña cada día que con amor, constancia y trabajo se cumplen los sueños. A mi pareja Franky por sus palabras de aliento, paciencia y amor, a mis padres por su corazón humilde y darme el ejemplo de lucha con honestidad y por impulsarme siempre a salir adelante.

Xenia Barrantes Miranda

Dedico este trabajo final de graduación a mi hija Camila que es mi motivo de superación y motor hacia delante, a mi esposo Hernán Barrantes por su apoyo incondicional en este proceso, a mis papás y hermanos porque de una u otra forma apoyaron para el cuidado de mi hija y así avanzar y terminar de forma exitosa este proceso. Finalmente, a Dios por no soltarme nunca y dar esa paz y sabiduría para seguir adelante con todo.

Ana Gabriela Aguilar Herrera

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por la vida que me ha dado, por los obstáculos y victorias vividas, tanto de manera profesional como personal, también quiero agradecer a mi familia por todo el apoyo recibido durante cada etapa vivida, demostrando estar siempre presente sin importar las adversidades, a mis compañeras de trabajo por el gran esfuerzo, sacrificio y dedicación, a nuestra tutora y lectores por el acompañamiento recibido durante todo el proceso de desarrollo del proyecto de graduación.

Yesenia Rojas Chavarría

En primer lugar, quiero agradecer infinitamente a Dios porque en todo momento está conmigo guiándome y por brindarme fortaleza, sabiduría y salud para culminar esta investigación. A mi hija Mía, por ser ese motor de amor que me impulsa a cumplir metas como una mujer fuerte, a mi pareja Franky por su amor, su apoyo constante y decirme siempre que: tú puedes. A los lectores y a la profesora Kattia Vasconcelos Vásquez por su valiosa orientación, paciencia, y por compartir su amplio conocimiento, que contribuyó significativamente en la realización de este trabajo. A mis compañeras de trabajo por la dedicación, compromiso y responsabilidad en cada etapa. Finalmente, al señor Julio Arce Barreda y a la señora Verónica Solano Valverde, trabajadores de la empresa Industrias Benabar S.A. por su tiempo, amabilidad, colaboración y por el acceso a la información.

Xenia Barrantes Miranda

Agradezco a Dios por todo lo que me ha brindado a lo largo de la vida, por las adversidades y los premios que me ha dado tanto en mi vida profesional como personal, a mi familia tanto a mi esposo, papás y hermanos por todo el apoyo brindando en este proceso. A mi hija Camila que ha sido fuente de inspiración que a pesar del cansancio y del día a día ese amor puro e inocente inspira a seguir adelante y a cumplir lo que se desee; a mis grandes compañeras, mujeres luchadoras, mamás de tiempo completo por su gran esfuerzo, sacrificio y dedicación, y finalmente a nuestra tutora Kattia Vasconcelos Vásquez y los lectores por su apoyo y guía durante el desarrollo del proyecto de graduación.

Ana Gabriela Aguilar Herrera

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	1
1.1 Aspectos Metodológicos.....	1
1.2 Planteamiento del problema y descripción del problema.....	1
1.2.1 Interrogante de la investigación.....	2
1.2.2 Justificación de la investigación.....	2
1.2.3 Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional (Estado) y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda).....	4
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Modelo de análisis.....	6
Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	6
1.4.1 Relaciones e interrelaciones.....	9
1.5 Estrategia de investigación aplicada.....	10
1.5.1 Tipo de investigación.....	10
1.5.2 Fuentes de investigación.....	11
1.5.3 Población.....	12
1.5.4 Recopilación de los datos.....	15
1.5.5 Análisis e interpretación de la información.....	20
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA.....	25

2. Marco de Referencia.....	25
2.1 Generalidad de la empresa Industrias Benabar S.A.....	25
2.1.1 Reseña histórica .....	25
2.1.2 Misión .....	26
2.1.3 Visión .....	26
2.1.4 Valores .....	26
2.1.5 Organigrama de la organización. ....	27
2.1.6 Clasificación de puestos administrativos.....	27
2.2 Aspectos legales/ legislación que afectan la gestión del análisis de los elementos requeridos para la elaboración de perfiles de puestos y el diseño de un manual de puestos para la empresa Industrias Benabar S.A., Costa Ricas, durante el periodo 2023-2024.	28
<b>CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>42</b>
3.1 Requerimiento de perfiles de puesto .....	42
3.1.1 Descripción general del puesto-necesidad de vacante de la empresa. ....	42
3.1.2 Perfil del candidato. ....	43
3.1.3 Competencias personales y profesionales.....	43
3.1.4 Indicadores de desempeño.....	44
3.2 Necesidades actuales y potenciales de la empresa.....	44
3.2.1 Cobertura y elaboración de manuales de puestos según los perfiles.....	45
3.2.2 Frecuencia de actualización de los perfiles de puestos y sus vacantes. ....	46
3.2.3 Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.....	46
3.2.4 Satisfacción de los empleados en los procesos de capacitaciones sobre	

habilidades blandas, competencias y capacitaciones técnicas. ....	47
3.3 Propuesta de Manual de Puestos para el reclutamiento y selección.....	48
3.3.1 Equilibrio en los puestos de trabajo. ....	48
3.3.2 Estructuración de perfiles de puestos. ....	49
3.3.3 Impacto en el cumplimiento de funciones y responsabilidades. ....	49
3.3.4 Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.....	50
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
4.1 Requerimiento de perfiles de puesto.....	51
4.1.1 Descripción general del puesto-necesidad de vacante de la empresa. ....	51
4.1.2 Perfil del candidato. ....	53
4.1.3 Competencias personales y profesionales.....	56
4.1.4 Indicadores de desempeño.....	57
4.2 Necesidades actuales y potenciales de la empresa.....	60
4.2.1 Cobertura y elaboración de manuales de puestos según los perfiles.....	61
4.2.2 Frecuencia de actualización de los perfiles de puestos y sus vacantes. ....	63
4.2.3 Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.....	65
4.2.4 Satisfacción de los empleados en los procesos de capacitaciones sobre habilidades blandas, competencias y capacitaciones técnicas. ....	68
4.3 Propuesta de Manual de Puestos para el reclutamiento y selección.....	69
4.3.1 Equilibrio en los puestos de trabajo. ....	70
4.3.2 Estructuración de perfiles de puestos. ....	72

4.3.3	Impacto en el cumplimiento de funciones y responsabilidades. ....	74
4.3.4	Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.....	75
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		78
5.1	Conclusiones.....	78
5.2	Recomendaciones.....	83
5.3	Propuesta.....	90
5.3.1	Justificación.....	90
5.3.2	Objetivos.....	90
5.3.3	Metodología.....	91
5.3.4	Cronograma con fechas recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y responsables.....	93
5.3.5	Presupuesto.....	94
5.3.6	Plan de Implementación.....	94
5.3.7	Glosario de términos.....	95
5.3.8	Descripción de perfiles.....	99
REFERENCIAS .....		124
ANEXOS.....		129

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Relaciones e interrelaciones de las variables.....	9
Figura 2. Organigrama.....	27
Figura 3. Clasificación de puestos .....	27
Figura 4. Ausencia de indicadores de desempeño.....	58
Figura 5. Diagrama del Proceso de Selección y Contratación de Personal.....	66
Figura 6. Efectos negativos y beneficios en el equilibrio de los puestos de trabajo.....	71
Figura 7. Acción del Personal .....	73
Figura 8. Metodología.....	91

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables. ....	6
Tabla 2. Tabla población.....	12
Tabla 3. Instrumentos de Investigación.....	19
Tabla 4. Objetivos, variables, indicadores, instrumentos y fuentes. ....	21
Tabla 5. Objetivos, variables, indicadores, alcances y limitaciones.....	23
Tabla 6. Constitución Política de la República de Costa Rica. ....	28
Tabla 7. Norma Internacional ISO 9001.....	30
Tabla 8. Ley N° 9343 Ley de Reforma Procesal Laboral.....	32
Tabla 9. Código de Trabajo de Costa Rica. ....	34
Tabla 10. Ley contra Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia N° 7476.39	

Tabla 11. Decreto N° 43849-Ministerio De Trabajo Y Seguridad Social. ....	41
Tabla 12. Cronograma implementación manual de puestos.....	94
Tabla 13. Presupuesto para el Manual de Puestos de Industrias Benabar S.A.....	93
Tabla 14. Plan de Implementación del Manual de Puestos. ....	94

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Medio por el cual se conoce la vacante. ....	52
Gráfico 2. Aspectos para mejorar en los procesos de evaluación de desempeño. ....	60
Gráfico 3. Entrega de curriculum.....	67
Gráfico 4. Capacitaciones. ....	69
Gráfico 5. Falta de personal para algunos puestos de trabajo. ....	71
Gráfico 6. Aspectos por mejorar en los procesos de reclutamiento y selección. ....	76

### LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Revisión Documental.....	¡Error!
<b>Marcador no definido.</b>	
Anexo 2. Entrevista.....	131
Anexo 3. Encuesta a colaboradores.....	135
Anexo 4. Guía de Observación.....	137

## RESUMEN EJECUTIVO

El tema principal de esta investigación es la creación de una propuesta que consta en realizar perfiles de puestos, por medio de un manual de puestos que se ajuste a las necesidades de Industrias Benabar S.A. durante el período 2023-2024. Por lo cual en el capítulo uno, se identifica como planteamiento del problema la falta de un documento de manera formal donde se describan las funciones, responsabilidades y requisitos que el trabajador debe de cumplir, por consiguiente, la creación de un manual de puestos es crucial para la empresa con el motivo de poder mejorar la comunicación interna, eficiencia en la operativa y una adecuada gestión de los recursos humanos.

La justificación de la investigación indica que Industrias Benabar S.A. tiene una clara necesidad de poder clarificar la estructura organizacional, ya que la ausencia de perfiles de puestos dificulta los procesos de selección y contratación del personal de la empresa.

Con dicha información se adapta a un enfoque de investigación cualitativo que permite una comprensión de los procesos de selección y contratación del personal, además de recopilar datos de fuentes primarias y secundarias, se trabaja con una población de 21 personas dividida en Población A conformado por 14 trabajadores primera línea y 7 trabajadores Población B trabajadores de segunda línea.

Además, los instrumentos que se aplicaron para la recopilación de datos fueron: análisis documental, la entrevista vía Teams al Gerente de Producción y Mantenimiento y a la encargada del área de administración, encuesta a los colaboradores y la guía de observación de manera presencial a la empresa.

Con respecto al capítulo dos, se encuentra el marco de referencia con una pequeña reseña histórica de Industrias Benabar S.A. fundada en 2009 como un taller de carpintería que evolucionó hasta convertirse en fabricantes de tarimas de madera, elaboración de muebles y gestor de residuos, tienen como misión satisfacer las necesidades de sus clientes y de visión ser una empresa modelo en la cual los trabajadores se sientan parte de la empresa en conjunto con los valores que la identifican.

También, identificar aspectos legales/legislación que afecta la gestión del análisis de los elementos requeridos para la elaboración de perfiles de puestos y el diseño de un manual de puestos para Industrias Benabar S.A.

Con respecto al capítulo tres se desarrollan los diferentes conceptos relacionados a los objetivos de la investigación sus variables e indicadores, donde se detallan los

requerimientos de perfiles de puestos y la importancia de definir competencias, habilidades y responsabilidades, también las necesidades actuales y potenciales de la empresa y por último la propuesta de un manual de puestos para el reclutamiento y selección que pueda brindar claridad, estructura y eficiencia en los procesos que realiza el talento humano y que los mismos sean alineados a los objetivos de la empresa y adaptados a las necesidades específicas de Industrias Benabar S.A.

En el capítulo cuarto se analizan los resultados de la investigación mediante los instrumentos implementados, con el objetivo de diseñar un manual de puestos alineado a las necesidades de Industrias Benabar S.A. Se descubre que la empresa carece de perfiles de puesto completos y que se guía mediante la entrevista para contratar a sus empleados, lo que puede llevar a contratar personal que no está alineado a sus requerimientos. Si la empresa tiene un perfil de puesto claro y lo relaciona con la vacante, este se vuelve un indicador que ayuda a evaluar las necesidades de personal que requiere Industrias Benabar S.A.

Es fundamental que las empresas tengan un perfil de candidato, porque define sus competencias y habilidades para ocupar los cargos. Aunque la Reforma Procesal Laboral de Costa Rica (Ley N°9343) no obliga expresamente a las empresas privadas a contar con manuales de puestos, sin embargo, tenerlo es recomendable para realizar de mejor manera el proceso de selección y contratación de personal. Por otra parte, al reconocer las competencias personales y profesionales de cada trabajador, colabora a detectar el rendimiento, las fortalezas y las debilidades de cada trabajador.

Industrias Benabar S.A. no cuenta con indicadores de desempeño establecidos, lo que puede generar consecuencias negativas al no dar seguimiento a la productividad, eficiencia y clima laboral. También, carece de una visión clara de sus necesidades actuales en cuanto al personal, lo cual puede afectar su crecimiento y competitividad en el mercado laboral.

Actualmente, Industrias Benabar S.A. carece de un manual de puestos formal donde se describa todos los perfiles de puestos según las necesidades de la empresa, estos son esenciales para un adecuado proceso de reclutamiento y selección de los candidatos. Es importante, que la empresa considere actualizar estos, considerando las necesidades, requerimientos, reestructuraciones o cambios de procesos internos.

Según la investigación, los candidatos a las vacantes en Industrias Benabar S.A. prefieren entregar su hoja de vida personalmente, lo que puede dificultar la toma de decisión en el momento de contratar al candidato adecuado. Por esta razón, es fundamental que la empresa en estudio mejore el proceso de selección y contratación mediante la integración de

herramientas digitales que faciliten este análisis. Además, se detecta que la empresa en estudio no tiene un método escrito de capacitaciones para sus empleados, lo cual es importante evaluar las necesidades para realizar un plan que permita ampliar los conocimientos y fortalecer las habilidades de su personal, porque esto colabora a mejorar la eficiencia y productividad.

Análisis de los elementos requeridos para la elaboración de perfiles de puestos y el diseño de un manual de puestos que se ajusten a las necesidades de la empresa Industrias Benabar S.A ubicada en Costa Rica, durante el periodo 2023-2024.

## Interrogante

¿Cuáles son los elementos esenciales en la elaboración de perfiles de puestos para el diseño de un manual de puestos que se ajuste a las necesidades de la empresa Industrias Benabar S.A.?



## Problema

Industrias Benabar S.A enfrenta un desafío a la hora de alinear las necesidades operativas y estratégicas con los cargos de trabajo y sus perfiles, ya que no existe un documento formal adecuado que describa correctamente las funciones, responsabilidades, requisitos, metas y objetivos a desempeñar en los puestos de trabajo, por lo cual dificulta a sus empleados un desarrollo laboral adecuado.

## Objetivos



### Objetivos Específicos

### Objetivo General

Analizar los elementos esenciales de los procesos de selección y contratación del personal de la empresa Industrias Benabar S.A., a través de la información obtenida, con el fin de elaborar los perfiles de puestos requeridos, por medio de un manual de puestos que se ajuste a sus necesidades, durante el periodo 2023-2024.

- Identificar los estratos laborales de Industrias Benabar S.A., mediante los instrumentos de revisión documental, entrevista, encuesta y guía de observación, aplicados, con el fin de clasificar los perfiles de puestos utilizados en la organización, durante el periodo 2023-2024.
- Elaborar los perfiles de puestos, a través del análisis de la información obtenida por los instrumentos utilizados, para que se adapten a la estructura organizacional de Industrias Benabar S.A, durante el periodo 2023-2024.
- Diseñar un manual de puestos, mediante el análisis de la información recopilada, para la obtención de la claridad y la eficiencia en la gestión de talento humano en Industrias Benabar S.A., durante el periodo 2023-2024.



## MODELO DE ANÁLISIS

Esta investigación es de tipo cualitativa porque se considera que es la más adecuada de acuerdo con los objetivos propuestos, con respecto a analizar los estratos laborales, elaborar los perfiles de puestos y diseñar un manual de puestos para Industrias Benabar S.A.

Requerimiento de perfiles de puestos.

Necesidades actuales y potenciales de la Empresa.

Propuesta de Manual de Puestos para el reclutamiento y selección.

Investigadores: Aguilar Herrera Ana Gabriela 4-0202-0755, Barrantes Miranda Xenia 4-0191-0145, Rojas Chavarría Yesenia 1-1350-0898.



## Conclusiones

1. Según el análisis de la descripción general del puesto y la necesidad de la vacante en Industrias Benabar S.A. La empresa presenta una necesidad clara de crear los perfiles de puesto y con ella un proceso más adecuado de reclutamiento y selección.
2. Industrias Benabar S.A. reconoce la importancia de contar con perfiles de puestos bien definidos para optimizar su proceso de selección de personal. Sin embargo, la empresa aún no ha finalizado la elaboración de estos perfiles, lo que ha generado dificultades en la contratación y evaluación del talento adecuado.
3. La empresa reconoce la importancia de las competencias personales y profesionales en el desempeño de sus trabajadores, se evidencia una disparidad en el conocimiento que estos tienen sobre sus propias habilidades.
4. Industrias Benabar S.A. no cuenta con indicadores de desempeño que brinden a los trabajadores información clara de las competencias, destrezas y habilidades con las que deben contar y desarrollar en los puestos de trabajo.
5. La empresa carece de evaluaciones de desempeño, lo cual impide poder definir y medir el progreso de sus empleados.
6. Se evidencia la necesidad de que Industrias Benabar S.A. implemente un manual de puestos estructurado y formalizado, ya que actualmente carece de uno y esto afecta la claridad en las funciones laborales, la contratación y la gestión del talento humano.
7. La actualización de los perfiles de puestos en Industrias Benabar S.A. no sigue un calendario fijo, sino que se realiza según las necesidades emergentes de la empresa. La organización no cuenta con perfiles de puestos formales, sino con fichas generalizadas, lo que dificulta una gestión eficiente del talento humano.
8. Existe una ausencia de una base de datos digital y la preferencia de los candidatos ante las vacantes, es entregar su hoja de vida de manera presencial, lo cual limita la eficiencia del proceso de selección y contratación en la empresa, al gestionarlo de manera manual toma más tiempo en organizar la información de los postulantes para la elección.
9. Industrias Benabar S.A. no cuenta con un método escrito ni formal de capacitación en el indicador de satisfacción de los procesos de capacitación, que es muy importante para que los empleados obtengan crecimiento en sus conocimientos.
10. Industrias Benabar S.A. no posee un adecuado equilibrio en los puestos de trabajo, afectando negativamente los procesos administrativos y operativos.
11. No tienen un manual de puestos creado de manera correcta revelando una deficiencia en las funciones y responsabilidades de los trabajadores y la gestión de los recursos humanos.
12. Industrias Benabar S.A. no cuenta con estructuración de perfiles de puestos de manera adecuada, a pesar que tener una idea de perfiles, los mismos no cumplen con los requerimientos necesarios para poder estructurar los perfiles que la empresa necesita con respecto a los puestos a contratar.
13. Aunque la empresa informa a los trabajadores sobre sus funciones a través de acciones de personal y reuniones administrativas, la ausencia de un manual de puestos detallado limita la claridad y uniformidad en la gestión del desempeño laboral.
14. Se deben formalizar en un manual de puestos, con el fin de optimizar el proceso de selección y contratación de personal en la empresa.
15. Industrias Benabar S.A. no cuenta con un proceso de selección y contratación bien establecido que le permita tomar decisiones acertadas en sus procesos, ya que al haber una omisión del manual de puestos o bien contar con uno que no se encuentra finalizado ni implementado ha generado un vacío en el sistema estructural de la empresa.
16. Concluyendo que la falta de estructuración de perfiles, evaluaciones de desempeño y un manual de puestos ha provocado a Industrias Benabar S.A. problemas en la eficiencia y eficacia de los procesos de selección y contratación del personal, además de afectar a los trabajadores con respecto a la asignación de tareas, capacitaciones y el desarrollo profesional y personal, también generando bases no tan sólidas que afectan el presente y futuro de la empresa, trabajadores y sus clientes.

**Investigadores:** Aguilar Herrera Ana Gabriela 4-0202-0755, Barrantes Miranda Xenia 4-0191-0145, Rojas Chavarría Yesenia 1-1350-0898.

## Recomendaciones



1. Se debe formalizar la descripción de puestos en donde incluya las funciones a realizar, los requisitos necesarios e indispensables y la experiencia requerida.
2. Implementar un sistema basado en rúbricas y criterios objetivos, además de complementar las entrevistas con pruebas de comprobación de conocimientos y habilidades, especialmente en puestos técnicos. Asimismo, el proceso de inducción de nuevos colaboradores es un punto fuerte en la empresa, pero podría fortalecerse aún más si estuviera respaldado por manuales de puestos bien estructurados.
3. Implementar estrategias de capacitación y actividades que permitan identificar y potenciar las competencias individuales y colectivas.
4. Establecer indicadores de desempeño, los mismos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos (SMART), una vez establecidos los indicadores se deben implementar evaluaciones de desempeño de manera periódica y al obtener los resultados analizarlos para proporcionar retroalimentación a los trabajadores.
5. Para mejorar la gestión del talento humano en Industrias Benabar S.A., es recomendable desarrollar un manual de puestos estructurado.
6. Establecer un proceso formal de actualización de perfiles de puesto, definiendo criterios y momentos clave para su revisión. Actualmente, la empresa cuenta con fichas generalizadas, por lo que se recomienda reemplazarlas por perfiles detallados.
7. Utilizar tecnología que le colabore a la empresa en la recepción y gestión de hojas de vida, con el fin de tener un mayor alcance de candidatos y un mejor análisis para la selección.
8. Realizar una capacitación para el personal administrativo de Industrias Benabar S.A. en cuanto a herramientas tecnológicas que se implementen para el proceso de selección y contratación de personal.
9. Diseñar y planificar un plan de capacitación para los empleados, estos deben estar alineados a las competencias y necesidades de cada cargo.
10. Implementar programas de bienestar laboral que beneficie la calidad de vida de los trabajadores promoviendo hábitos saludables y aumento en la satisfacción laboral para que se sientan valorados y escuchados dando como resultado un ambiente laboral más positivo, productivo y sostenible.
11. Documentar cambios de manera clara y garantizar que los trabajadores comprendan sus responsabilidades. Además, se recomienda ampliar los criterios de asignación de funciones, considerando no solo la experiencia y antigüedad, sino también evaluaciones de desempeño y formación específica.
12. Considerar la aprobación formal de los perfiles de puesto de Industrias Benabar S.A. estos serán proporcionados como producto de este trabajo de investigación, sin embargo, conforme el tiempo pasa se debe revisar periódicamente en un tiempo que la empresa considere mejor de acuerdo con sus necesidades, objetivos estratégicos y a los retos e innovaciones que se presenten.
13. Utilizar y aprobar el manual de puestos que este trabajo de investigación le ofrece, donde se detallan todos los perfiles de cargo de manera detallada y a la vez perfiles para futuros puestos que aún la empresa no tiene, este le facilitará la toma de decisión de las contrataciones de Industrias Benabar S.A.
14. Fortalecer el proceso de selección y contratación de personal, con criterios más específicos y claros, implementando la evaluación de los candidatos y que este le pueda asegurar que el candidato cumple con las necesidades que requiere la empresa.

**Investigadores:** Aguilar Herrera Ana Gabriela 4-0202-0755, Barrantes Miranda Xenia 4-0191-0145, Rojas Chavarría Yesenia 1-1350-0898.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el sector empresarial necesita contar con descripciones específicas de sus perfiles de puestos, en el que indiquen las responsabilidades y sus funciones requeridas para cada puesto. Estas deben ser reflejadas en un manual de puestos que esté alineado con la estructura organizacional y sus objetivos estratégicos.

Industrias Benabar S.A. necesita actualizar y formalizar los perfiles de puestos, con el propósito de que su recurso humano se ajuste a las necesidades actuales de la empresa y del mercado en el que se posiciona. Al no contar con un manual de puestos, enfrenta desafíos en la asignación de funciones o implementar de la mejor manera sus procesos.

Por esta razón, este trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar los estratos laborales de la empresa supra citada, para la elaboración de perfiles de puestos y el diseño de un manual de puestos que se ajuste a sus necesidades, específicamente durante el periodo 2023-2024.

Es de suma importancia la relación que existe en la elaboración de perfiles de puestos en conjunto con el diseño de un manual de puestos para la empresa, por lo cual, el alcance que se busca es identificar las necesidades organizacionales, definir perfiles de puestos, diseñar un manual de puestos y brindar estrategias para la implementación efectiva de los perfiles de puestos y su respectivo manual, además de buscar un impacto positivo en la gestión del talento a la hora de que Industrias Benabar S.A. realice los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, retención del personal, alineación de metas y objetivos empresariales en busca de mejorar la cultura organizacional, con un ambiente de trabajo positivo y al mismo tiempo se puedan adaptar a los desafíos del mercado laboral actualizado.

La razón principal es poner en práctica todo el aprendizaje que se adquirió durante la carrera para elaborar un manual de puestos de la mejor forma, para que este pueda aplicarse en Industrias Benabar S.A. y beneficiarse para organizar mejor los puestos, atraer y retener al personal más idóneo, identificar las necesidades de capacitación y establecer más claro las funciones para cada puesto.

Para el equipo investigador, el desarrollo de un manual de puestos ofrece la oportunidad de aportar herramientas que mejoren la estructura organizativa, refuercen la toma

de decisiones y generen un impacto positivo tanto en la eficiencia como en la satisfacción laboral de los colaboradores de Industrias Benabar S.A.

En este caso particular la empresa Industrias Benabar S.A que es el caso en este estudio, no posee un manual de puestos con las descripciones de las funciones de sus colaboradores por lo cual es sumamente importante la creación del mismo y que este se mantenga actualizado, para evitar demandas en un futuro ya que, ante un proceso legal, la empresa estaría en desventaja al no contar con normativa que respalde los procesos de selección y contratación.

Otro aspecto negativo que afectaría a la empresa con referencia al manual de puestos sería el no tener actualizado dicho manual ya que las funciones de los colaboradores pueden cambiar, aumentar o disminuir dependiendo del puesto y si este no va acorde a los cambios quedaría obsoleto o para su efecto no tendría validez.

Con respecto a la jurisprudencia de la Ley de Reforma Procesal Laboral las empresas tienen por obligación tener dentro su organización un Manual de Puestos bien elaborado y actualizado para poder defenderse si fuese necesario.

El éxito en la elaboración de perfiles de puestos y en el diseño de un manual de puestos depende en gran medida de una buena planificación, la participación de los empleados y la dirección, así como de contar con los recursos adecuados. Las situaciones negativas, como la falta de información o la resistencia al cambio, pueden afectar gravemente el proceso, mientras que una estructura organizativa clara y un enfoque colaborativo lo facilitan y hacen que todo se logre con más facilidad y efectividad.

Este trabajo de investigación está compuesto en cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: Se describen aspectos metodológicos tales como el planteamiento y descripción del problema, interrogante de la investigación, justificación, delimitaciones, objetivos de la investigación, modelo de análisis y la estrategia de investigación aplicada.

Capítulo II: Se mencionan las generalidades de la empresa Industrias Benabar S.A. y se consideran los aspectos legales que afecta de forma directa o indirecta a esta investigación.

Capítulo III: Contiene el marco teórico de la investigación, donde se respalda teóricamente cada variable e indicador que se utiliza para analizar el tema en estudio.

Capítulo IV: Presenta el análisis de la información obtenida mediante los instrumentos utilizados y desarrollados para el análisis de los estratos laborales de Industrias Benabar S.A. que sirvan para la elaboración de perfiles de puestos y el diseño de un manual de puestos en la empresa.

Capítulo V: Se muestran las conclusiones y recomendaciones, las cuales sirven como base para la elaboración de los perfiles de puesto y el diseño del manual de puesto.

Esta investigación ofrece un análisis detallado sobre la importancia de tener perfiles de puestos definidos dentro de Industrias Benabar S.A. y se propone la creación de un manual de puestos adaptado a los objetivos estratégicos de la empresa y a sus necesidades, en el que contribuye a su desarrollo y mejora continua. Esto permite que la gestión del talento humano de la organización posea un documento integral, que puede optimizar la eficiencia organizacional, la mejora del desempeño del personal y facilita la toma de decisiones en temas de recursos humanos.

Para coadyuvar con el desarrollo de este tema el día 5 de agosto de 2024 se recibió el taller sobre las normas APA, impartido por el señor Rafael Ángel Marín Marín de la Sección de Referencia y Educación de Usuarios de la Biblioteca Joaquín García Monge.

## **CAPÍTULO 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.1 Aspectos Metodológicos**

En el siguiente apartado se desarrollan aspectos metodológicos que orientan la investigación desde el planteamiento y descripción del problema, interrogante de la investigación, justificación, delimitación temporal y espacial, los objetivos, conceptualización, relaciones e interrelaciones, tipo de investigación, las fuentes de información, recopilación de datos y el análisis e interpretación de la información.

### **1.2 Planteamiento del problema y descripción del problema**

Con la creciente necesidad de cambio y adaptabilidad a un ámbito empresarial globalizado y competitivo, es fundamental para las organizaciones contar con una adecuada administración en el área de los Recursos Humanos, que permita atraer, seleccionar, reclutar y retener el recurso humano óptimo para alcanzar el éxito y el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Industrias Benabar S.A. enfrenta un desafío a la hora de alinear las necesidades operativas y estratégicas con los cargos de trabajo y sus perfiles, ya que no existe un documento formal adecuado que describa correctamente las funciones, responsabilidades, requisitos, metas y objetivos a desempeñar en los puestos de trabajo, por lo cual dificulta a sus empleados un desarrollo laboral adecuado.

El manual de puestos es un medio de familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta empresa. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones. De acuerdo con Domínguez, O. (2021) citado en (Zetina et al., 2021, p. 290).

El éxito de una organización depende de sus empleados y una adecuada administración, es de suma importancia que exista claridad en las funciones y distribución de responsabilidades que faciliten la toma de decisiones en el área administrativa de los Recursos Humanos. Por lo anterior, Industrias Benabar S.A. se encuentra en un punto crítico donde es necesario revisar, actualizar y crear los perfiles de puestos mediante un manual de puestos que permita estar alineado a sus necesidades.

Sumando a este contexto, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social con respecto a la Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano las competencias se han vuelto cada vez más relevantes. Según la Recomendación N°195 sobre el desarrollo de los recursos humanos de la OIT, “las competencias contienen los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico” (ENETH-CR 2023-2027, p. 26).

En vista con lo anterior, es crucial realizar un análisis de los elementos requeridos para la elaboración de perfiles y el diseño de un manual de puestos que sirva como una herramienta estratégica en busca de mejorar la comunicación interna, disminuir ineficiencias y malentendidos, además, del impacto de la jurisprudencia en procesos legales, protección contra demandas, flexibilidad, actualización de políticas internas y el impacto en la estrategia de recursos humanos y la contribución del crecimiento sostenible de Industrias Benabar S.A.

### **1.2.1 Interrogante de la investigación**

Expuesto lo anterior con relación al planteamiento y descripción del problema de investigación, se busca obtener posibles respuestas a la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los elementos esenciales en la elaboración de perfiles de puestos para el diseño de un manual de puestos que se ajuste a las necesidades de la empresa Industrias Benabar S.A. durante el periodo 2023-2024?

### **1.2.2 Justificación de la investigación**

La empresa Industrias Benabar S.A. se compone de veintiún trabajadores en total, la persona que ocupa el cargo de Gerente de Producción y Mantenimiento también realiza las funciones administrativas relacionadas al proceso de Recursos Humanos, entre ellos el proceso de reclutamiento y selección de personal, mediante el cual elige a los candidatos más adecuados para cubrir las vacantes de la organización.

Según Luque et al (2021)

Desarrollar la estructura de la organización es la función que despliega el directivo para identificar, agrupar y coordinar sistemáticamente las distintas funciones y

tareas a realizar en su área de resultados, con la finalidad de configurar y establecer de forma óptima las condiciones estructurales necesarias que posibiliten el logro de resultados. (p.19).

De acuerdo con la cita anterior, toda organización debe tener clara su estructura organizacional para evaluar si está alineada con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Para realizar esta investigación, en primera instancia es importante analizar los estratos laborales actuales que tiene la empresa, ya que permite una visión más clara sobre su distribución, las responsabilidades y funciones de cada cargo, pero también, se identifican las necesidades de la compañía para adaptar los perfiles de puesto de mejor manera.

Según Palomo et al (2021)

El puesto de trabajo constituye el vínculo entre las características de la organización y de las personas, y va a determinar las actividades que debe realizar el ocupante del puesto, las competencias que debe poseer, el salario que va a recibir, su contexto físico, social y organizativo, etc., por tanto, el buen conocimiento de los puestos de trabajo es el punto de partida de todas las actividades que se desarrollan en el área de la gestión de personas y el desarrollo del talento. (p.9).

Conocer bien los puestos laborales de la organización, contribuye a realizar de mejor forma los procesos de la gestión del talento humano, como la selección y reclutamiento, capacitación y la evaluación de desempeño del personal. Por esta razón, es fundamental que Industrias Benabar S.A. tenga los perfiles de cargo, actualizados y acorde a sus requerimientos, Esta investigación, colabora en la elaboración de perfiles de puestos de la organización, debido a que en este momento no los tienen establecidos y también, se crean los posibles cargos que se necesitan en el futuro. Esto logra tener más claro los roles, las funciones, la eficiencia operativa, la normativa relacionada y hasta identificar las necesidades que se presenten en cada cargo.

Una vez que se analicen los estratos laborales de la empresa y se elaboran los perfiles correspondientes, se diseña un manual de puestos que proporciona una guía de los cargos, donde se detalla las responsabilidades y competencias, con el fin que la compañía tenga claridad organizacional, eficiencia operativa en gestiones de recursos humanos, facilidad con la evaluación de desempeño y favorezca a su crecimiento y sostenibilidad.

### **1.2.3 Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional (Estado) y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda).**

En este apartado se brinda la información de delimitación temporal, espacial y empresarial donde se lleva a cabo la presente investigación.

**1.2.3.1 Delimitación temporal:** La investigación se desarrolla en la empresa Industrias Benabar S.A., durante el segundo semestre del 2024 al 31 de mayo 2025.

**1.2.3.2 Delimitación espacial y empresarial:** La presente investigación se lleva a cabo en la empresa Industrias Benabar S.A. ubicada en San Isidro de Heredia, Costa Rica.

- **Enfoque de la investigación:** El trabajo se realiza con la intención de brindar una propuesta de diseño de manual de puestos que se ajusten a las necesidades de la empresa Industrias Benabar S.A. enfocada en el área clasificación y evaluación de puestos.
- **Ámbito de la investigación:** Se desarrolla en el ámbito de los procesos de clasificación y evaluación de puestos en la empresa Industrias Benabar S.A., enfocándose en el área de los Recursos Humanos.
- **Área:** El área de estudio es el departamento de recursos humanos de la empresa Industrias Benabar S.A.
- **Moneda:** colón costarricense y el símbolo es ₡. Tipo de cambio compra ₡ 510.85 y tipo de cambio venta ₡ 517.00 a la fecha 18 de octubre del 2024.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar los elementos esenciales de los procesos de selección y contratación del personal de la empresa Industrias Benabar S.A., a través de la información obtenida, con el fin de elaborar los perfiles de puestos requeridos, por medio de un manual de puestos que se ajuste a sus necesidades, durante el período 2023-2024.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1.2.2.1 Identificar los estratos laborales de Industrias Benabar S.A., mediante los instrumentos de revisión documental, entrevista, encuesta y guía de observación, aplicados, con el fin de clasificar los perfiles de puestos utilizados en la organización, durante el periodo 2023-2024.

1.2.2.2 Elaborar los perfiles de puestos, a través del análisis de la información obtenida por los instrumentos utilizados, para que se adapten a la estructura organizacional de Industrias Benabar S.A, durante el periodo 2023-2024.

1.2.2.3 Diseñar un manual de puestos, mediante el análisis de la información recopilada, para la obtención de la claridad y la eficiencia en la gestión de talento humano en Industrias Benabar S.A., durante el periodo 2023-2024.

## 1.4 Modelo de análisis

### Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

Variables	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
<p><b>Requerimiento de perfiles de puestos.</b></p>	<p>Según el Manual de Perfiles de Puestos de la Escuela Nacional de Administración Pública (2022) un perfil de puesto presenta la información de un puesto dentro de la estructura orgánica y describe de manera concreta las funciones, competencias, requisitos y exigencias que esta demanda para que una persona pueda desempeñarse correctamente. (p.12)</p> <p>Por lo tanto, se requiere describir detalladamente las responsabilidades, habilidades, competencias y requisitos del puesto, en busca de brindar un panorama general de las funciones que se deben desempeñar.</p>	<p>Conocer el proceso de reclutamiento y selección según las necesidades de Industrias Benabar S.A.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Descripción general del puesto- necesidad de vacante de la empresa.</li> <li>● Perfil del candidato.</li> <li>● Competencias personales y profesionales.</li> <li>● Indicadores de desempeño.</li> </ul>	<p>-Entrevista al Gerente de Producción y Mantenimiento y al encargado (a) del área administración.</p> <p>-Encuesta a colaboradores de la empresa Industrias Benabar S.A.</p> <p>-Revisión documental, se observa y analiza la información sobre los procesos de selección y contratación del personal, manual de puestos, contratos, reglamento y políticas internas.</p>

<p><b>Necesidades actuales y potenciales de la Empresa.</b></p>	<p>La evaluación de estrategias y necesidades de las empresas en relación con la gestión del área de recursos humanos, son esenciales ya que, si bien algunas tienen una muy buena administración, otras no gozan de esta característica, lo cual en empresas pequeñas su competencia y mantenimiento en el mercado puede verse afectado. (Quiñones Li, 2022, p.335) El cual brinda beneficios: -Estructura clara. -Satisfacción Laboral. -Optimizar decisiones. -Eficacia laboral. -Anticipación de posibles riesgos.</p>	<p>Análisis de las necesidades y estrategias empresariales, identificación de brechas y competencias. Conocimiento en la toma de decisiones y contribución en los procesos. <b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cobertura y elaboración de manuales de puestos según los perfiles.</li> <li>● Frecuencia de actualización de los perfiles de puestos y sus vacantes.</li> <li>● Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.</li> <li>● Satisfacción de los empleados en los procesos de capacitaciones sobre habilidades blandas, competencias y capacitaciones técnicas.</li> </ul>	<p>-Aplicación de la guía de observación (procedimientos) en la empresa Industrias Benabar S.A. -Encuesta a colaboradores de la empresa Industrias Benabar S.A. -Entrevista al Gerente de Producción y Mantenimiento y al encargado (a) del área administración.</p>
---	--	--	--

<p><b>Propuesta de Manual de Puestos para el reclutamiento y selección.</b></p>	<p>Según el Glosario de términos y Expresiones de la Gestión de Recursos Humanos de la Dirección General del Servicio Civil de Costa Rica (2013), define como Manual “Instrumento administrativo que contiene, en forma ordenada y sistemática, información sobre una materia específica. Puede contener políticas, objetivos, instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución de un trabajo determinado” (p.49).</p>	<p>Brindar una propuesta de Manual de puestos para el proceso de reclutamiento y selección del personal de nuevo ingreso y ubicación correcta y adecuada del personal actual.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Equilibrio en los puestos de trabajo.</li> <li>● Estructuración de perfiles de puestos.</li> <li>● Impacto en el cumplimiento de funciones y responsabilidades.</li> <li>● Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión documental.</li> <li>-Encuesta a colaboradores de la empresa Industrias Benabar S.A.</li> <li>-Guía de Observación.</li> <li>-Entrevista al Gerente de Producción y Mantenimiento y al encargado (a) del área administración.</li> </ul>
---	---	--	---

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.

### 1.4.1 Relaciones e interrelaciones

Las relaciones e interrelaciones se desarrollan para entender de mejor manera el tema en estudio, por esta razón, en la siguiente figura se presentan las variables se consideran para esta investigación:

**Figura 1. Relaciones e interrelaciones de las variables**



Fuente: Objetivos de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.

En la primera variable de estratos laborales, se refiere al análisis organizacional de Industrias Benabar S.A., donde se identifican la clasificación de los diferentes puestos dentro de la empresa. En esta se utiliza como indicadores el número total y la proporción de empleados por estratos laborales.

La segunda variable son los perfiles de puestos, donde se detallan los requisitos, competencias y responsabilidades de cada cargo dentro de Industrias Benabar S.A., y se considera como indicador el porcentaje de perfiles actualizados y cumplimiento de requisitos.

Por último, la tercera variable es el manual de puestos, que es un compendio donde se describen los diferentes perfiles de cargo de la empresa en estudio, se utiliza el indicador de claridad y completitud, que mide que tan claro y completo está diseñado el manual en cuanto a la información obtenida.

## **1.5 Estrategia de investigación aplicada**

### **1.5.1 Tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo cualitativa porque se considera que es la más adecuada de acuerdo con los objetivos propuestos, con respecto a analizar los estratos laborales, elaborar los perfiles de puestos y diseñar un manual de puestos para Industrias Benabar S.A.

Según Corbetta et al (2023)

En la investigación cualitativa inspirada en el paradigma interpretativo, la relación entre teoría e investigación es abierta, interactiva. El investigador cualitativo suele rechazar deliberadamente la formulación de teorías antes de empezar a trabajar sobre el terreno, por considerar que podría inhibir su capacidad de «comprender» el punto de vista del sujeto estudiado, que podría cerrarle horizontes a priori. La elaboración de la teoría y la investigación empírica se producen, por tanto, de manera simultánea. Como es lógico, el enfoque cualitativo concede menos importancia a la reflexión sobre la literatura existente (p.58).

Según lo citado, se indica que la revisión de teoría y la investigación realizada, se construye en medida que se recopilan y analizan los datos, el objetivo es adaptarla conforme se obtiene la información, para esto se utilizan los instrumentos entrevista al gerente de producción y mantenimiento y encargado del área administrativa, encuesta a los colaboradores, revisión documental relacionados a los procesos de gestión del talento humano y la aplicación de la columna de observación.

Los instrumentos supra citados permiten explorar las perspectivas tanto de los trabajadores como la gerencia de la empresa, con ello se puede obtener información relevante del tema en estudio, con el fin de identificar las condiciones clave que permitan elaborar los

perfiles y el manual de puestos para la organización. Esta investigación con enfoque cualitativo mejora la gestión del talento humano en Industrias Benabar S.A.

### 1.5.2 Fuentes de investigación

Para la recolección y análisis de los datos de la investigación, se obtienen mediante dos principales fuentes primarias y secundarias, las cuales permiten recopilar datos e información necesaria para el análisis y desarrollo de esta.

Las fuentes de información son documentos donde se realizan diferentes tipos de consultas con el motivo de ampliar un tema en específico.

**Fuentes primarias:** Según Niño (2021) “son los que transmiten una información directa y proporcionan datos de primera mano” (p.118). Es decir, es la información obtenida de manera directa y sin haber sido manipulada, además se recopila por medio de los instrumentos preestablecidos en la investigación.

Para efectos de esta investigación se definen las siguientes fuentes primarias de información en la recolección de los datos:

- Entrevista al Gerente de Producción y Mantenimiento de Industrias Benabar S.A.
- Entrevista al encargado (a) del área de administración de Industrias Benabar S.A.
- Encuesta a colaboradores de la empresa Industrias Benabar S.A.
- Revisión documental (recopilación de datos internos).
- Guía de observación de la gestión de reclutamiento y selección de personal de la empresa Industrias Benabar S.A.

**Fuentes secundarias:** Según Niño (2021) “son los compendios fuentes primarias y son obras de consulta y referencia publicados en un área de conocimiento específico” (p.118). Es decir, información que se recopila de diferentes investigadores.

Para efectos de esta investigación se definen las siguientes fuentes secundarias de información en la recolección de los datos:

- Referencias bibliográficas.
- Documentos de internet.
- Artículos, tesis y revistas.

Con respecto a la recopilación de datos por medio de fuentes primarias y secundarias se recolectan los resultados que permiten facilitar el análisis, comprensión y realimentación de la visión de los perfiles y los procesos de selección y reclutamiento que tiene la empresa Industrial Benabar S.A., en busca de una óptima administración de los recursos humanos que faciliten la toma de decisiones acertadas y cumplimientos de metas y objetivos planteados en la empresa.

### 1.5.3 Población

- **Definición y caracterización de la población de estudio**

Es importante entender el concepto de Población como “el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, donde se desarrollará la investigación” (Moreno, 2021, párr.2).

Al realizar este estudio es importante mencionar que para el momento de la aplicación de los instrumentos la empresa Benabar S.A. cuenta con un total de 21 trabajadores.

**Tabla 2. Tabla población.**

<b>Población</b>		<b>Cantidad</b>
Población A	Trabajadores de primera línea - Operarios de la empresa tanto nuevos como experimentados serán parte del objeto de estudio de la empresa Benabar S.A. se cuenta con una cantidad de 13 trabajadores en esta área.	14
Población B	Trabajadores de segunda línea - serían 4 encargados de oficina y 3 supervisores, tanto nuevos como experimentados, quienes serán objeto de estudio con relación a los procesos de reclutamiento, selección y contratación de la empresa Benabar S.A. Se cuenta con una cantidad de 7 trabajadores.	7

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.

Para la recopilación de datos se utiliza cuatro instrumentos:

## **Revisión documental**

La revisión documental se refiere al proceso para recopilar y analizar documentos tanto impresos como digitales, con la finalidad de extraer información significativa y relevante para el desarrollo del estudio o investigación. Se enfatiza la importancia de la rigurosidad en la selección de fuentes y en la evaluación crítica de los contenidos.

Como primer instrumento se realiza un análisis de la información interna de la empresa para conocer el procedimiento o herramienta que utilizan actualmente con los procesos administrativos de selección y contratación de personal, manual de puestos, información empresarial, entre otros.

Para poder realizar esta revisión se cuenta con una herramienta tipo tabla, a modo de lista verificación, donde se enlistan los documentos que, según las mejores prácticas en materia de Recursos Humanos, deberían tener implementadas las empresas para un buen desempeño. Estos documentos pueden ser, pero sin limitarse a: manuales para el proceso de reclutamiento y selección de personal, perfiles o manuales de puestos, reglamentos o políticas internas, organigrama institucional, contratos, manuales de competencias, entre otros.

Lista de Revisión documental: Se presenta la estructura de la herramienta mencionada en el párrafo anterior, la cual consta de 5 columnas, como se describe a continuación: (ver anexo 1).

- Identificador del documento (número consecutivo).
- Descripción del documento.
- Casilla para marcar la respuesta “Sí”, en caso de verificación satisfactoria.
- Casilla para marcar la respuesta “No”, en caso de carencia del documento.
- Casilla para marcar “No aplica”, en caso de corresponder.
- Espacio para observaciones.

## **Entrevista**

Se emplea como segundo instrumento, entrevistas a los funcionarios de la empresa. Una entrevista consiste en una técnica cualitativa de recolección de datos que involucra una conversación directa entre el investigador y uno o más participantes. El objetivo principal de la entrevista es obtener información detallada y profunda sobre las experiencias, opiniones, actitudes, creencias, y conocimientos de los entrevistados respecto a un tema específico.

Según Bautista et al (2021)

La entrevista es una técnica de investigación que permite obtener datos mediante un diálogo entre el investigador y el entrevistado. Puede verse como una conversación que tiene una intencionalidad y una planeación determinada, las cuales dirigen el curso de la charla en razón del objetivo estipulado previamente. (p.240).

Este instrumento es súper valioso ya que logra obtener información amplia y completa de primera mano, y en una interacción directa con intercambio dinámico y flexible de información.

Entrevista: Se muestra la estructura y qué información se va a obtener (ver anexo 2).

- Busca conocer sobre los procesos en el Área de Recursos Humanos si existen o no.
- Indagar sobre la información del organigrama de la empresa.
- Consultar sobre los procesos para la selección y contratación de personal (existen o no manuales que tengan descripción de funciones o competencias).
- Informarse sobre la distribución jerárquica de la empresa.
- Como se realiza el proceso evaluaciones de desempeño y si brindan o no retroalimentación.
- Conocer si dan capacitación a los colaboradores, si se da entonces conocer la frecuencia con la que lo realizan.

## **Encuesta**

Una encuesta es un instrumento de recolección de datos utilizado en la investigación para buscar información de un grupo de personas sobre una diversidad de temas. Su importancia es obtener datos cuantitativos o cualitativos que permitan describir, analizar y comprender las opiniones o el sentir de sus empleados, así como sus actitudes, comportamientos o características de una población en particular.

Este tipo de instrumento es fundamental para obtener datos relevantes, válidos y confiables.

Encuesta: Se buscará obtener información de manera general como por ejemplo: puesto que desempeña, cuantos años tiene de pertenecer a la empresa, como fue su proceso de reclutamiento y contratación, si posee un contrato de trabajo, también indagar sobre sus

funciones y responsabilidades si las conoce, así como competencias personales y profesionales que deba tener para el desempeño de su puesto y finalmente que se indique sobre las necesidades o mejoras que le pueda hacer a la empresa Benabar S.A.( ver anexo 3).

### **Guía de observación**

Según el autor Bautista “El acto de observar y de percibir se constituye en el principal vehículo de conocimiento humano. En el ejercicio investigativo, la observación exige una actitud, una postura y un fin determinado en relación con la cosa que se observa” (2021, p.232).

Este es el cuarto instrumento que se utiliza y es una técnica que implica recopilación de datos a través de la observación directa de personas, comportamientos, entre otros; y permite la obtención de datos de forma inmediata y directa.

La finalidad de este instrumento es ver las necesidades actuales y potenciales de la empresa.

Para llevar a cabo la observación dentro de la investigación se define el propósito de la observación, se selecciona el entorno y los participantes de la observación, y posteriormente se planifica la forma de recolección de la información.

Guía de observación: se muestra la estructura de la guía de observación. Como se describe a continuación (ver anexo 4).

- Documentación que tenga la empresa en relación con los procesos de selección y contratación del personal, perfiles de puestos y manuales de puestos.
- Casilla para marcar la respuesta “Sí Cumple”, en caso de verificación satisfactoria.
- Casilla para marcar la respuesta “No Cumple”, en caso de carencia.
- Casilla de Observaciones.

#### **1.5.4 Recopilación de los datos**

Para la recopilación de datos se utilizan técnicas e instrumentos que permiten tener los insumos para realizar la investigación de manera precisa con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos.

#### **1.5.4.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados y procedimientos aplicados.**

En la recopilación de la información se utilizan técnicas y métodos que sean oportunos y al mismo tiempo faciliten la obtención de la información de manera precisa y real con la finalidad de poder llevar a cabo el desarrollo de la investigación en busca del cumplimiento de los objetivos planteados.

El método de investigación es un proceso sistemático y organizado para responder la pregunta o resolver el problema de la investigación y con respecto a la técnica de investigación es un procedimiento específico utilizado para recopilar y analizar información. (Medina et al, 2023, p. 13). Por lo tanto, la elección adecuada del método y técnica de recolección de datos garantiza la calidad, validez y fiabilidad de la información obtenida.

A continuación, se definen las técnicas y se detalla su aplicación para la recopilación de datos:

- **Revisión documental**

El análisis de documentos o también llamado análisis documental es un proceso de revisión que se realiza para obtener datos del contenido de dicho documento; en este caso, los documentos deben ser fuentes primarias y principales que facultan al investigador obtener datos y le permitan presentar sus resultados para concluir el estudio. (Arias, 2021, p 99).

Por lo tanto, se verifica los documentos internos que aporte la empresa Industrias Benabar S.A. relacionados a los procesos administrativos con respecto a la selección y contratación de personal, manuales de puestos, capacitación, información general de la empresa y cualquier otro documento que facilite el análisis e información de la organización y sus respectivos procesos. (ver anexo 1).

- **Entrevista**

Según Fernández et al (2021) la entrevista “es una conversación entre dos o más personas donde una de ellas, el entrevistador realiza preguntas a la otra u otras para obtener cierta información. La entrevista permite conocer el punto de vista del entrevistado” (p.37).

Por ende, se aplica una entrevista vía Teams al Gerente de Producción y Mantenimiento y al encargado (a) del área de administración de la empresa Industrias Benabar S.A. Con el fin

de obtener información detallada, exploración de temas complejos y dudas de los procesos de selección y contratación del personal y manuales de puestos y los procesos que realizan para la gestión del talento humano. (ver anexo 2).

- **Encuesta**

Según Cisneros et al (2022)

Es la técnica de recogida de datos más empleada para las investigaciones científicas. Ésta se ejecuta mediante un entrevistador el cual debe estar capacitado, debe existir un cuestionario debidamente estructurado el cual de forma previa tiene que ser puesto a prueba para aplicarse a la población y un entrevistado que forme parte de la muestra poblacional seleccionada. (p. 1176).

Con respecto a la encuesta colaboradores se busca recolectar información sobre las perspectivas de los colaboradores en la gestión de los procesos de selección y contratación, capacitaciones, responsabilidades, competencias, habilidades del puesto e información general de los procesos. (ver anexo 3).

- **Guía de Observación**

Según Campo et al (2021)

La observación es esencial para dar cuenta de un fenómeno. Es una técnica muy empleada tanto en la investigación cualitativa como en la cuantitativa, y puede ser clasificada en varios tipos:

1. Directa. El observador se pone en contacto directo con el fenómeno o el hecho.
2. Indirecta. Son datos que no son observables directamente, sino que se basan en declaraciones u observaciones realizadas previamente por otras personas. Se pueden ver grabaciones, fotografías, libros, revistas, entre otros.

3. Participante. En este tipo de observación el investigador no solo observa el fenómeno directamente, sino que se integra en la situación, socializa con el grupo investigado para obtener información “desde adentro”. Se emplean, entrevistas, las encuestas o diarios información. (p.1).

Por lo cual, es importante mencionar que esta técnica se combina con otra técnica como la entrevista para obtener una comprensión más detallada y completa del tema a indagar. Para llevar a cabo la observación dentro de la investigación se define el propósito del instrumento, se selecciona el entorno y los participantes sujetos de observación y finalmente se planifica la forma de la recolección de la información con una visita a la empresa Industrias Benabar S.A. (ver anexo 4).

### **Instrumentos de investigación**

Según Saras (2023)

Un instrumento de recolección de datos o información es un recurso metodológico que se materializa en un conjunto de reactivos, expresados en un dispositivo o formato (impreso o digital) que se utiliza para recoger, registrar o almacenar los aspectos relevantes del estudio recabado de las fuentes adecuadas. (p. 9).

Los instrumentos de investigación son fundamentales para obtener datos sólidos y de información veraz y confiable, además permite respaldar la información. En esta investigación los instrumentos que se utilizan son los siguientes:

- Revisión Documental: 100% cualitativa
- Entrevista: 6.25% cuantitativa y 93.75% cualitativa.
- Encuesta: 65% cualitativa y 35 % cuantitativa.
- Guía de Observación: 60 % cualitativa y 40% cuantitativa.

**Tabla 3. Instrumentos de Investigación.**

Variable	Indicador	Instrumento
<b>Requerimiento de perfiles de puestos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Descripción general del puesto-necesidad de vacante de la empresa.</li> <li>- Perfil del candidato.</li> <li>- Competencias personales y profesionales.</li> <li>- Indicadores de desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevista/Revisión Documental.</li> <li>-Entrevista/Revisión Documental.</li> <li>-Entrevista/Encuesta.</li> <li>-Entrevista/Revisión Documental/Encuesta.</li> </ul>
<b>Necesidades actuales y potenciales de la Empresa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cobertura y elaboración de manuales de puestos según los perfiles.</li> <li>-Frecuencia de actualización de los perfiles de puestos y sus vacantes.</li> <li>-Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.</li> <li>-Satisfacción de los empleados en los procesos de capacitaciones sobre habilidades blandas, competencias y capacitaciones técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevista/Revisión Documental/Guía Observación.</li> <li>-Entrevista/Revisión Documental/Guía Observación.</li> <li>-Entrevista/Revisión Documental/Guía Observación.</li> <li>-Encuesta.</li> </ul>
<b>Propuesta de Manual de Puestos para el reclutamiento y selección.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equilibrio en los puestos de trabajo.</li> <li>-Estructuración de perfiles de puestos.</li> <li>-Impacto en el cumplimiento de funciones y responsabilidades.</li> <li>-Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión Documental/Encuesta.</li> <li>-Guía de Observación-Revisión Documental.</li> <li>-Encuesta.</li> <li>-Guía de Observación-Revisión Documental-Entrevista.</li> </ul>

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.

### **1.5.5 Análisis e interpretación de la información.**

En la siguiente tabla se ilustra la relación entre los objetivos establecidos con las variables, indicadores, instrumentos y fuentes, con el propósito que exista una mayor comprensión para el lector en cuanto a cómo se estructura y mide cada elemento en investigación.

**Tabla 4. Objetivos, variables, indicadores, instrumentos y fuentes.**

Objetivos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
<p>Identificar los estratos laborales de Industrias Benabar S.A., mediante los instrumentos de revisión documental, entrevista, encuesta y guía de observación, aplicados, con el fin de clasificar los perfiles de puestos utilizados en la organización, durante el periodo 2023-2024.</p>	<p>Requerimiento de perfiles de puestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Descripción general del puesto-necesidad de vacante de la empresa.</li> <li>● Perfil del candidato.</li> <li>● Competencias personales y profesionales.</li> <li>● Indicadores de desempeño.</li> </ul>	<p>-Entrevista cualitativa. -Encuesta a colaboradores. -Revisión documental. -Guía de observación</p>	<p>-Gerente de Producción y Mantenimiento de Industrias Benabar S.A. Encargado (a) del área de administración de Industrias Benabar S.A. -Colaboradores de la empresa Industrias Benabar S.A. -Recopilación de datos internos. -Gestión de reclutamiento y selección de personal de la empresa Industrias Benabar S.A.</p>
<p>Elaborar los perfiles de puestos, a través del análisis de la información obtenida por los instrumentos utilizados, para que se adapten a la estructura organizacional de Industrias Benabar S.A., durante el periodo 2023-2024.</p>	<p>Necesidades actuales y potenciales de la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cobertura y elaboración de manuales de puestos según los perfiles.</li> <li>● Frecuencia de actualización de los perfiles de puestos y sus vacantes.</li> <li>● Eficiencia en los procesos de selección y</li> </ul>	<p>-Entrevista cualitativa. -Encuesta a colaboradores. -Revisión documental. -Guía de observación</p>	<p>-Gerente de Producción y Mantenimiento de Industrias Benabar S.A. Encargado (a) del área de administración de Industrias Benabar S.A. -Colaboradores de la empresa Industrias Benabar S.A. -Recopilación de datos internos. -Gestión de reclutamiento y selección de personal de la empresa Industrias Benabar S.A.</p>

		<p>contratación del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de los empleados en los procesos de capacitaciones sobre habilidades blandas, competencias y capacitaciones técnicas.</li> </ul>		
<p>Diseñar un manual de puestos, mediante el análisis de la información recopilada, para la obtención de la claridad y la eficiencia en la gestión de talento humano en Industrias Benabar S.A., durante el periodo 2023-2024.</p>	<p>Propuesta de Manual de Puestos para el reclutamiento y selección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrio en los puestos de trabajo.</li> <li>• Estructuración de perfiles de puestos.</li> <li>• Impacto en el cumplimiento de funciones y responsabilidades.</li> <li>• Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.</li> </ul>	<p>-Entrevista cualitativa. -Encuesta a colaboradores. -Revisión documental. -Guía de observación.</p>	<p>-Gerente de Producción y Mantenimiento de Industrias Benabar S.A. Encargado (a) del área de administración de Industrias Benabar S.A. -Colaboradores de la empresa Industrias Benabar S.A. -Recopilación de datos internos. -Gestión de reclutamiento y selección de personal de la empresa Industrias Benabar S.A.</p>

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.

- **Alcances y limitaciones**

El alcance de la investigación es identificar las necesidades laborales de la empresa Industrias Benabar S.A. con el propósito de elaborar los perfiles de puestos de acuerdo con su estandarización y diseñar un manual de puesto que facilite su gestión del talento humano. Pero a la vez, existen limitaciones como posibles cambios a futuro en su estructura organizacional y las restricciones presupuestarias de la organización.

**Tabla 5. Objetivos, variables, indicadores, alcances y limitaciones.**

<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Alcances</b>	<b>Limitaciones</b>
Identificar los estratos laborales de Industrias Benabar S.A., mediante los instrumentos de revisión documental, entrevista, encuesta y guía de observación, aplicados, con el fin de clasificar los perfiles de puestos utilizados en la organización, durante el periodo 2023-2024.	Requerimiento de perfiles de puestos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción general del puesto-necesidad de la empresa.</li> <li>• Perfil del candidato.</li> <li>• Competencias personales y profesionales.</li> <li>• Indicadores de desempeño.</li> </ul>	Abarca las diferentes condiciones del entorno laboral de Industrias Benabar S.A., donde se clasifica los trabajadores según su función y responsabilidad dentro del cargo que ocupa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La recopilación de los datos ya que la documentación sobre perfiles de puestos de la empresa no se encuentra completa y actualizada.</li> <li>• Análisis de la información con respecto a la encuesta a colaboradores las respuestas no son amplias e información incompleta.</li> </ul>
Elaborar los perfiles de puestos, a través del análisis de la información obtenida por los instrumentos utilizados, para que se adapten a la estructura organizacional de Industrias Benabar S.A, durante el periodo 2023-2024.	Necesidades actuales y potenciales de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura y elaboración de manuales de puestos según los perfiles.</li> <li>• Frecuencia de actualización de los perfiles de puestos y sus vacantes.</li> <li>• Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.</li> </ul>	Identificar los perfiles de puestos existentes dentro de Industrias Benabar S.A. junto con las actividades que realiza cada uno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa a pesar de tener una visión clara de sus necesidades no las prioriza por lo cual se convierte en una limitación para poder entender los procesos que realizan y solventar las necesidades que requieran.</li> <li>• Al ser una</li> </ul>

- Satisfacción de los empleados en los procesos de capacitaciones sobre habilidades blandas, competencias y capacitaciones técnicas.

empresa relativamente pequeña el personal es muy rotativo por lo cual las funciones no siempre son las mismas.

- Por el tamaño de la empresa no hay departamentos definidos.

Diseñar un manual de puestos, mediante el análisis de la información recopilada, para la obtención de la claridad y la eficiencia en la gestión de talento humano en Industrias Benabar S.A., durante el periodo 2023-2024.

Propuesta de Manual de Puestos para el reclutamiento y selección

- Equilibrio en los puestos de trabajo.
  - Estructuración de perfiles de puestos.
  - Impacto en el cumplimiento de funciones y responsabilidad es.
  - Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.
- Abarca las diferentes condiciones del entorno laboral de Industrias Benabar S.A., donde se clasifica los trabajadores según su función y responsabilidad dentro del cargo que ocupa.

- La mayoría de los puestos de trabajo tienen establecido sus tareas de manera generalizada por lo cual dificulta verificar las habilidades y responsabilidades y al mismo tiempo las misma pueden ser verificadas.
- Limitación de presupuesto económico para que la empresa pueda actualizar el manual de puestos.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.

## **CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2. Marco de Referencia**

Este apartado contiene la historia y generalidades de Industrias Benabar S.A. se cita la misión, la visión y los valores, así como su estructura organizacional, los puestos de trabajo del área administrativa. También, se identifican las leyes y la normativa a los que debe apegarse la empresa supra citada.

#### **2.1 Generalidad de la empresa Industrias Benabar S.A.**

##### **2.1.1 Reseña histórica**

Somos una empresa de capital 100% costarricense fundada en el año 2009, somos especialistas en la gestión de desechos de madera y en la fabricación de sistemas de embalaje nuevos y de reciclaje; además somos Gestores Integral de Residuos autorizados por el Ministerio de Salud bajo el registro DPAH-UASSAH-RGA-027- 2016. (Industrias Benabar S.A., s.f., párr 1).

La empresa nació como un pequeño taller de carpintería, y poco a poco, con el esfuerzo tesorero de su fundador el Señor Juan Carlos Benavides Herrera fue transformándose y ampliando sus operaciones hasta adquirir el terreno donde opera hoy; en el año 2014 se empezó un proceso de reestructuración y reingeniería de los procesos productivos cuyos beneficios se trasladan a nuestros clientes impactando positivamente indicadores financieros, ambientales y operativos, nos distinguimos además por nuestra clara vocación de servicio que se refleja en cada una de las operaciones que realizamos, y somos una empresa socialmente responsable que busca impactar 5 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. (Industrias Benabar S.A., s.f., párr 2).

### **2.1.2 Misión**

La razón de ser de Industrias Benabar S.A. es la siguiente:

Lograr que nuestros clientes satisfagan sus necesidades de sistemas de embalaje y la correcta disposición de los desechos de madera, y mediante una labor de equipo buscamos la mejora continua en los procesos productivos para alcanzar calidad y servicio en todos nuestros productos, contribuyendo además de manera importante con el medio ambiente y la conservación de los recursos naturales. (Industrias Benabar S.A., s.f., párr 5).

### **2.1.3 Visión**

Industrias Benabar S.A. se plantea como visión de la siguiente manera:

Ser una empresa modelo que a través del respeto a sus valores y principios se convierta en un aliado incondicional de nuestros clientes, logrando que nuestro personal sienta la empresa como suya, aportando productos y servicios a la comunidad donde opera que ayuden a mejorar la calidad de vida de todos. (Industrias Benabar S.A., s.f., párr 6).

### **2.1.4 Valores**

Los valores de la organización son los principios en los que se basa para sus acciones, Industrias Benabar S.A. tiene los siguientes:

- **Honestidad:** Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo.
- **Responsabilidad:** Asumimos la obligación de responder por lo que hacemos o dejamos de hacer.
- **Humildad:** Reconocemos nuestros errores y hacemos lo necesario por corregirlos.
- **Respeto:** Nos esforzamos por comprender los puntos de vista de los demás y respetamos sus opiniones.
- **Solidaridad:** Nos brindamos apoyo mutuo sin esperar nada a cambio.
- **Tolerancia:** Aceptamos con respeto las opiniones contrarias a las nuestras.
- **Superación:** Creemos que la mejora continua solo se logra con disciplina y perseverancia.

- Servicio: Tenemos la actitud correcta y damos el 100% en todo lo que hacemos, superando las expectativas del cliente y de nuestros compañeros.
- Compromiso: El cliente nos inspira una entrega total sabiendo que con nuestro esfuerzo logramos dar una solución satisfactoria a sus necesidades. (Industrias Benabar S.A., s.f., párr 7).

### 2.1.5 Organigrama de la organización.

Es importante que todas las organizaciones cuenten con su estructura organizacional, debido a que ilustra la representación jerárquica o por departamento y colabora a definir las responsabilidades, y así obtener una mejor comunicación para el cumplimiento de sus objetivos. Industrias Benabar S.A. cuenta con el siguiente organigrama:

**Figura 2. Organigrama**

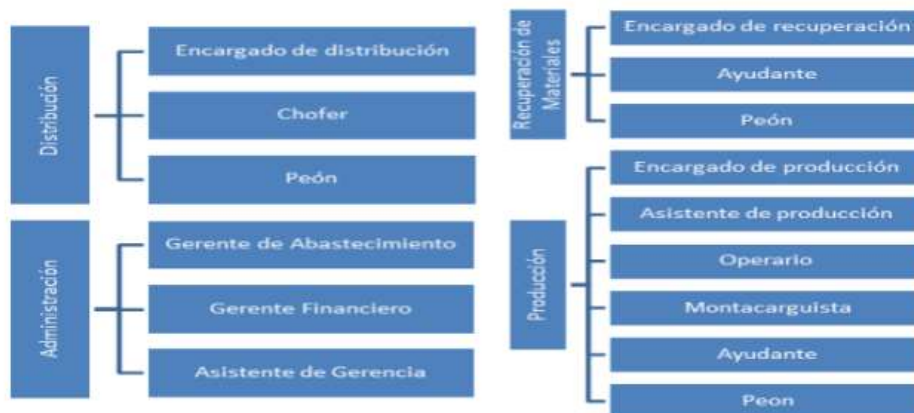


Fuente: Industrias Benabar S.A. (s. f.)

### 2.1.6 Clasificación de puestos administrativos

La empresa Industrias Benabar S.A. presenta la siguiente clasificación de puestos administrativos:

**Figura 3. Clasificación de puestos**



Fuente: Industrias Benabar S.A. (s. f.)

**2.2 Aspectos legales/ legislación que afectan la gestión del análisis de los elementos requeridos para la elaboración de perfiles de puestos y el diseño de un manual de puestos para la empresa Industrias Benabar S.A., Costa Ricas, durante el periodo 2023-2024.**

En esta sección se detallan aspectos legales/legislación, las normas, leyes y reglamentos que impactan de forma directa o indirecta esta investigación.

**Tabla 6. Constitución Política de la República de Costa Rica.**

<b>Normativa, reglamento o ley</b>	<b>Artículos</b>
<b>Artículo 56.</b>	El trabajo es un derecho del individuo y una obligación con la sociedad. El Estado debe procurar que todos tengan ocupación honesta y útil, debidamente remunerada, e impedir que por causa de ella se establezcan condiciones que en alguna forma menoscaben la libertad o la dignidad del hombre o degraden su trabajo a la condición de simple mercancía. El Estado garantiza el derecho de libre elección de trabajo.
<b>Artículo 57.</b>	Todo trabajador tendrá derecho a un salario mínimo, de fijación periódica, por jornada normal, que le procure bienestar y existencia digna. El salario será siempre igual para trabajo igual en idénticas condiciones de eficiencia.
<b>Artículo 58.</b>	La jornada ordinaria de trabajo diurno no podrá exceder de ocho horas diarias y cuarenta y ocho horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo nocturno no podrá exceder de seis horas diarias y treinta y seis a la semana. El trabajo en horas extraordinarias deberá ser remunerado con un cincuenta por ciento más de los sueldos o salarios estipulados. Sin embargo, estas disposiciones no se aplicarán en los casos de excepción muy calificados, que determine la ley.
<b>Artículo 59.</b>	Todos los trabajadores tendrán derecho a un día de descanso después de seis días consecutivos de trabajo, y a vacaciones anuales pagadas, cuya extensión y oportunidad serán reguladas por la ley, pero en ningún caso comprenderán menos de dos semanas por cada cincuenta semanas de servicio continuo; todo sin perjuicio de las excepciones muy calificadas que el legislador establezca.
<b>Artículo 60.</b>	Tanto los patronos como los trabajadores podrán sindicalizarse libremente, con el fin exclusivo de obtener y conservar beneficios económicos, sociales o profesionales.
<b>Artículo 61.</b>	Se reconoce el derecho de los patronos al paro y el de los trabajadores a la huelga, salvo en los servicios públicos, de acuerdo con la determinación que de éstos haga la ley y conforme a las regulaciones que la misma establezca, las cuales deberán desautorizar todo acto de coacción o de violencia.
<b>Artículo 63.</b>	Los trabajadores despedidos sin justa causa tendrán derecho a una indemnización cuando no se encuentren cubiertos por un seguro de desocupación.
<b>Artículo 66.</b>	Todo patrono debe adoptar en sus empresas las medidas necesarias para la higiene y seguridad del trabajo.

<b>Artículo 68.</b>	No podrá hacerse discriminación respecto al salario, ventajas o condiciones de trabajo entre costarricenses y extranjeros, o respecto de algún grupo de trabajadores. En igualdad de condiciones deberá preferirse al trabajador costarricense.
<b>Artículo 73.</b>	Se establecen los seguros sociales en beneficio de los trabajadores manuales e intelectuales, regulados por el sistema de contribución forzosa del Estado, patronos y trabajadores, a fin de proteger a éstos contra los riesgos de enfermedad, invalidez, maternidad, vejez, muerte y demás contingencias que la ley determine.
<b>Artículo 74.</b>	Los derechos y beneficios a que este Capítulo se refiere son irrenunciables. Su enumeración no excluye otros que se deriven del principio cristiano de justicia social y que indique la ley; serán aplicables por igual a todos los factores concurrentes al proceso de producción, y reglamentados en una legislación social y de trabajo, a fin de procurar una política permanente de solidaridad nacional.

Fuente: Constitución Política de Costa Rica. Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.

**Tabla 7. Norma Internacional ISO 9001.**

<b>Normativa, reglamento o ley</b>	<b>Artículos</b>
<b>Generalidades</b>	La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.
<b>Sistema de gestión de la calidad.</b>	Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización: a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
<b>Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.</b>	La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe: a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos; b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos; c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos; d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad; e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
<b>Objetivos de la calidad y planificación.</b>	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar: a) qué se va a hacer; b) qué recursos se requerirán; c) quién será responsable; d) cuándo se finalizará; e) cómo se evaluarán los resultados.
<b>Evaluación del desempeño</b>	La organización debe determinar: a) qué necesita seguimiento y medición; b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos; c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición; d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

	<p>La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.</p>
<b>Mejora</b>	<p>La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.</p> <p>Éstas deben incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas;</li> <li>b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;</li> <li>c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</li> </ul>

Fuente: Norma Internacional ISO 9001. Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.

**Tabla 8. Ley N° 9343 Ley de Reforma Procesal Laboral.**

<b>Normativa, reglamento o ley</b>	<b>Artículos</b>
Capítulo I Artículo 404	Se prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o cualquier otra forma análoga de discriminación.
Capítulo I Artículo 420.	En la jurisdicción de trabajo, establecida en el artículo 70 de la Constitución Política, se dirimirán los conflictos individuales y colectivos, cuya solución requiera la aplicación de normas de derecho de trabajo y seguridad social, y los principios que lo informan, así como los asuntos conexos a las relaciones sustanciales propias de ese derecho.
Capítulo I Artículo 426.	Se consideran contrarias al sistema de administración de justicia laboral la utilización por parte de los juzgadores de formalidades exageradas, abusivas e innecesarias. Como tales formalidades, se tendrán el decreto excesivo de nulidades, la falta de aplicación del principio de saneamiento y conservación del proceso, cuando ello fuera procedente; la disposición reiterada de prevenciones que debieron haberse hecho en una sola resolución; el otorgamiento de traslados no previstos en la ley; darles preeminencia a las normas procesales sobre las de fondo o aplicar, inconducentemente, formalidades y en general cualquier práctica procesal abusiva.
Capítulo II Artículo 443.	Tienen capacidad para comparecer en juicio en defensa de sus derechos subjetivos e intereses legítimos, quienes se encuentren en ejercicio de sus derechos.
Capítulo III Artículo 456.	La conciliación, la mediación y el arbitraje serán utilizados prioritariamente como instrumentos de paz entre las partes y para la sociedad. En los procesos judiciales, los órganos jurisdiccionales tienen el deber de promover una solución conciliada del conflicto, por encima de la imposición que implica la sentencia.
Capítulo III Artículo 457.	En toda conciliación deberán respetarse los derechos irrenunciables, indisponibles e indiscutibles de las personas trabajadoras.
Capítulo IV Artículo 459.	Es facultativo para los trabajadores y las trabajadoras someter la solución de sus conflictos, de forma previa a la intervención de los órganos jurisdiccionales, a conciliadores o mediadores privados o del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
Capítulo VII Artículo 540.	Las personas trabajadoras, tanto del sector público como del privado, que en virtud de un fuero especial gocen de estabilidad en su empleo o de procedimientos especiales para ser afectados, podrán impugnar en la vía sumarísima prevista en esta sección, con motivo del despido o de cualquier otra medida disciplinaria o discriminatoria, la violación de fueros especiales de protección, de procedimientos a que tienen derecho, formalidades o autorizaciones especialmente previstas.

Capítulo XIII Artículo 615.	Los patronos y trabajadores tratarán de resolver sus diferencias por medio del arreglo directo, con la sola intervención de ellos o con la de cualesquiera otros amigables componedores. Al efecto, los trabajadores podrán constituir consejos o comités permanentes en cada lugar de trabajo, compuestos por no más de tres miembros, quienes se encargarán de plantear a los patronos o a los representantes de estos, verbalmente o por escrito, las quejas o solicitudes. Dichos consejos o comités harán siempre sus gestiones de forma atenta y, cuando así proceda, el patrono o su representante no podrá negarse a recibirlos, a la mayor brevedad que le sea posible.
--------------------------------	--

Fuente: Ley N° 9343 Ley de Reforma Procesal Laboral. Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.

**Tabla 9. Código de Trabajo de Costa Rica.**

<b>Normativa, reglamento o ley</b>	<b>Artículos</b>
Artículo 18	<p>Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es todo aquél en que una persona se obliga a prestar a otra sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o delegada de ésta, y por una remuneración de cualquier clase o forma.</p> <p>Se presume la existencia de este contrato entre el trabajador que presta sus servicios y la persona que los recibe.</p>
Artículo 20	<p>Si en el contrato no se determina el servicio que debe prestarse, el trabajador estará obligado a desempeñar solamente el que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, y que sea del mismo género de los que formen el objeto del negocio, actividad o industria a que se dedique su patrono.</p>
Artículo 21	<p>En todo contrato de trabajo deben entenderse incluidos, por lo menos, las garantías y derechos que otorgan a los trabajadores el presente Código y sus leyes supletorias o conexas.</p>
Artículo 23	<p>La conciliación, la mediación y el arbitraje serán utilizados prioritariamente como instrumentos de paz entre las partes y para la sociedad. En los procesos judiciales, los órganos jurisdiccionales tienen el deber de promover una solución conciliada del conflicto, por encima de la imposición que implica la sentencia.</p>
Artículo 24	<p>En toda conciliación deberán respetarse los derechos irrenunciables, indisponibles e indiscutibles de las personas trabajadoras.</p>
Artículo 25	<p>Es facultativo para los trabajadores y las trabajadoras someter la solución de sus conflictos, de forma previa a la intervención de los órganos jurisdiccionales, a conciliadores o mediadores privados o del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.</p>
Artículo 26	<p>Las personas trabajadoras, tanto del sector público como del privado, que en virtud de un fuero especial gocen de estabilidad en su empleo o de procedimientos especiales para ser afectados, podrán impugnar en la vía sumarísima prevista en esta sección, con motivo del despido o de cualquier otra medida disciplinaria o discriminatoria, la violación de fueros especiales de protección, de procedimientos a que tienen derecho, formalidades o autorizaciones especialmente previstas.</p>
Artículo 27	<p>Los patronos y trabajadores tratarán de resolver sus diferencias por medio del arreglo directo, con la sola intervención de ellos o con la de cualesquiera otros amigables componedores. Al efecto, los trabajadores podrán constituir consejos o comités permanentes en cada lugar de trabajo, compuestos por no más de tres miembros, quienes se encargarán de plantear a los patronos o a los representantes de estos, verbalmente o por escrito, las quejas o solicitudes.</p> <p>Dichos consejos o comités harán siempre sus gestiones de forma atenta y, cuando así proceda, el patrono o su representante no podrá negarse a recibirlos, a la mayor brevedad que le sea posible.</p>
Artículo 28	<p>En el contrato por tiempo indefinido cada una de las partes puede ponerle término, sin justa causa, dando aviso previo a la otra, de acuerdo con las siguientes reglas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Después de un trabajo continuo no menor de tres meses ni mayor de seis, con un mínimo de una semana de anticipación;</li> <li>b) Después de un trabajo continuo que exceda de seis meses y no sea mayor de un año, con un</li> </ul>

	<p>mínimo de quince días de anticipación, y</p> <p>c) Después de un año de trabajo continuo con un mínimo de un mes de anticipación. Dichos avisos se darán siempre por escrito, pero si el contrato fuere verbal, el trabajador podrá darlo en igual forma en caso de que lo hiciera ante dos testigos; y pueden omitirse, sin perjuicio del auxilio de cesantía, por cualquiera de las partes, pagando a la otra una cantidad igual al salario correspondiente a los plazos anteriores. Durante el término del aviso el patrono estará obligado a conceder un día de asueto al trabajador, cada semana, para que busque colocación.</p>
Artículo 30	<p>El preaviso y el auxilio de cesantía se regirán por las siguientes reglas comunes:</p> <p>a) El importe de los mismos no podrá ser objeto de compensación, venta o cesión, ni podrá ser embargado, salvo en la mitad por concepto de pensiones alimenticias;</p> <p>b) La indemnización que corresponda se calculará tomando como base el promedio de salarios devengados por el trabajador durante los últimos seis meses que tenga de vigencia el contrato, o fracción de tiempo menor si no se hubiere ajustado dicho término;</p> <p>c) La continuidad del trabajo no se interrumpe por enfermedad, vacaciones, huelga legal y otras causas análogas que, según este Código, no rompen el contrato de trabajo, y</p> <p>d) Será absolutamente nula la cláusula del contrato que tienda a interrumpir la continuidad de los servicios prestados o por prestarse.</p>
Artículo 32	<p>El patrono puede renunciar expresa o tácitamente los derechos que le otorgan los artículos 28 y 31. La renuncia se presumirá de pleno derecho siempre que no formule su reclamo antes de treinta días contados a partir de aquél en que el trabajador puso término al contrato.</p>
Capítulo VI Artículo 81	<p>Son causas justas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo:</p> <p>a) Cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral, o acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono;</p> <p>b) b) Cuando el trabajador cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra algún</p> <p>c) compañero, durante el tiempo que se ejecutan los trabajos, siempre que como consecuencia de ello</p> <p>d) se altere gravemente la disciplina y se interrumpan las labores;</p> <p>e) c) Cuando el trabajador, fuera del lugar donde se ejecutan las faenas y en horas que no sean de</p> <p>f) trabajo, acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o contra los</p> <p>g) representantes de éste en la dirección de las labores, siempre que dichos actos no hayan sido</p> <p>h) provocados y que como consecuencia de ellos se haga imposible la convivencia y armonía para la</p> <p>i) realización del trabajo;</p> <p>j) d) Cuando el trabajador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio directo del patrono</p> <p>k) o cuando cause intencionalmente un daño material en las máquinas, herramientas, materias primas,</p> <p>l) productos y demás objetos relacionados en forma inmediata e indudable con el trabajo;</p>

	<p>m) e) Cuando el trabajador revele los secretos a que alude el inciso g) del artículo 71;</p> <p>n) f) Cuando el trabajador comprometa con su imprudencia o descuido absolutamente inexcusable, la</p> <p>o) seguridad del lugar donde se realizan las labores o la de las personas que allí se encuentren;</p> <p>p) g) Cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin permiso del patrono, sin causa justificada durante</p> <p>q) dos días consecutivos o durante más de dos días alternos dentro del mismo mes calendario.</p> <p>r) h) Cuando el trabajador se niegue de manera manifiesta y reiterada a adoptar las medidas</p> <p>s) preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades; o</p> <p>t) cuando el trabajador se niegue en igual forma a acatar, en perjuicio del patrono, las normas que éste</p> <p>u) o su representante en la dirección de los trabajos le indique con claridad para obtener la mayor</p> <p>v) eficacia y rendimiento en las labores que se están ejecutando;</p> <p>w) i) Cuando el trabajador, después de que el patrono lo aperciba por una vez, incurra en las causales</p> <p>x) previstas por los incisos a), b), c), d) y e) del artículo 72;</p> <p>y) j) Cuando el trabajador al celebrar el contrato haya inducido en error al patrono, pretendiendo tener</p> <p>z) cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no posee, o presentándole referencias</p> <p>aa) o atestados personales cuya falsedad éste luego compruebe, o ejecutando su trabajo en forma que</p> <p>bb) demuestre claramente su incapacidad en la realización de las labores para las cuales ha sido</p> <p>cc) contratado;</p> <p>dd) k) Cuando el trabajador sufra prisión por sentencia ejecutoria; y</p> <p>ee) l) Cuando el trabajador incurra en cualquier otra falta grave a las obligaciones que le imponga el</p> <p>ff) contrato.</p> <p>gg) m) Cuando el trabajador o la trabajadora incumpla con el plan de servicios mínimos durante un</p> <p>hh) período de huelga.</p> <p>ii) Es entendido que siempre que el despido se funde en un hecho sancionado también por las leyes</p> <p>jj) penales, que- dará a salvo el derecho del patrono para entablar las acciones correspondientes ante</p> <p>kk) las autoridades represivas comunes.</p>
<p>Capítulo VI Artículo 83</p>	<p>Son causas justas que facultan al trabajador para dar por terminado su contrato de trabajo:</p> <p>a) Cuando el patrono no le pague el salario completo que le corresponda, en la fecha y lugar</p> <p>convenidos o acostumbrados. Quedan a salvo las deducciones autorizadas por la ley;</p> <p>b) Cuando el patrono incurra durante el trabajo en falta de probidad u honradez, o se conduzca en</p>

	<p>forma reñida con la moral, o acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra el trabajador;</p> <p>c) Cuando un dependiente del patrono o una de las personas que viven en casa de éste, cometa, con su autorización expresa o tácita, alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra el trabajador;</p> <p>d) Cuando el patrono directamente o por medio de sus familiares o dependientes, cause maliciosamente un perjuicio material en las herramientas o útiles de trabajo del trabajador;</p> <p>e) Cuando el patrono o su representante en la dirección de las labores acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra el trabajador fuera del lugar donde se ejecutan las faenas y en horas que no sean de trabajo, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que como consecuencia de ellos se haga imposible la convivencia y armonía para el cumplimiento del contrato;</p> <p>f) Cuando el patrono, un miembro de su familia, o su representante en la dirección de las labores u otro trabajador esté atacado por alguna enfermedad contagiosa, siempre que el trabajador deba permanecer en contacto inmediato con la persona de que se trate;</p> <p>g) Cuando exista peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el lugar de trabajo, por la excesiva insalubridad de la región o porque el patrono no cumpla las medidas de prevención y seguridad que las disposiciones legales establezcan;</p> <p>h) Cuando el patrono comprometa con su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del lugar donde se realizan las labores o la de las personas que allí se encuentren;</p> <p>i) Cuando el patrono viole alguna de las prohibiciones contenidas en el artículo 70, y j) Cuando el patrono incurra en cualquier otra falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato.</p> <p>k) Cuando la parte patronal incurra en actos discriminatorios contra alguna persona trabajadora con VIH.</p>
<p>Capítulo VI Artículo 84</p>	<p>Por cualquiera de las causas que enumera el artículo anterior podrá el trabajador separarse de su trabajo, conservando su derecho a las indemnizaciones y prestaciones legales.</p> <p>Tampoco incurrirá en responsabilidad alguna, salvo la de pagar el importe del preaviso y la de carácter civil que le corresponda, si posteriormente surgiere contención y se le probare que abandonó sus labores sin justa causa.</p>
<p>Capítulo II (de la jornada de trabajo) Artículo 136</p>	<p>La jornada ordinaria de trabajo efectivo no podrá ser mayor de ocho horas en el día, de seis en la noche y de cuarenta y ocho horas por semana.</p> <p>Sin embargo, en los trabajos que por su propia condición no sean insalubres o peligrosos, podrá estipularse una jornada ordinaria diurna hasta de diez horas y una jornada mixta hasta de ocho horas, siempre que el trabajo semanal no exceda de las cuarenta y ocho horas.</p> <p>Las partes podrán contratar libremente las horas destinadas a descanso y comidas, atendiendo a la naturaleza del trabajo y a las disposiciones legales.</p>
<p>Capítulo II (de la jornada de trabajo) Artículo 137</p>	<p>Tiempo de trabajo efectivo es aquél en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono o no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de descanso y comidas.</p> <p>Incluye las modificaciones de la Ley N° 9343 “Reforma Procesal Laboral”</p>

	En todo caso se considerará como tiempo de trabajo efectivo el descanso mínimo obligatorio que deberá darse a los trabajadores durante media hora en la jornada, siempre que ésta sea continua.
SECCIÓN Artículo 153	<p>Todo trabajador tiene derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuyo mínimos e fija en dos semanas por cada cincuenta semanas de labores continuas, al servicio de un mismo patrono.</p> <p>En caso de terminación del contrato de trabajo antes de cumplir el período de las cincuenta semanas, el trabajador tendrá derecho, como mínimo, a un día de vacaciones por cada mes trabajado, que se le pagará en el momento del retiro de su trabajo.</p> <p>No interrumpirán la continuidad del trabajo, las licencias sin goce de salario, los descansos otorgados por el presente Código, sus reglamentos y sus leyes conexas, las enfermedades justificadas, la prórroga o renovación inmediata del contrato de trabajo, ni ninguna otra causa análoga que no termine con éste.</p>
Artículo 154	El trabajador tendrá derecho a vacaciones aun cuando su contrato no le exija trabajar todas las horas de la jornada ordinaria ni todos los días de la semana.
Artículo 155	El patrono señalará la época en que el trabajador gozará de sus vacaciones, pero deberá hacerlo dentro de las quince semanas posteriores al día en que se cumplan las cincuenta de servicio continuo, tratando de que no se altere la buena marcha de su empresa, industria o negocio, ni la efectividad del descanso.

Fuente: Código de Trabajo de Costa Rica Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.

**Tabla 10. Ley contra Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia N° 7476.**

Normativa, reglamento o ley	Artículos
Artículo 1	<p><b>Principios regentes.</b> Esta Ley se basa en los principios constitucionales del respeto por la libertad y la vida humana, el derecho al trabajo y el principio de igualdad ante la ley, los cuales obligan al Estado a condenar la discriminación por razón del sexo y a establecer políticas para eliminar la discriminación contra la mujer, según la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer y la Convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer.</p>
Artículo 2	<p>El objetivo de la presente Ley es prevenir, prohibir y sancionar el hostigamiento sexual como práctica discriminatoria por razón de sexo, contra la dignidad de las mujeres y de los hombres en el ámbito de trabajo y educativo, en el sector público y el sector privado.</p>
Artículo 3	<p>Definiciones. Se entiende por acoso u hostigamiento sexual toda conducta sexual indeseada por quien la recibe, reiterada y que provoque efectos perjudiciales en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Condiciones materiales de empleo o de docencia.</li> <li>b) Desempeño y cumplimiento laboral o educativo.</li> <li>c) Estado general de bienestar personal.</li> </ul> <p>También se considera acoso sexual la conducta grave que, habiendo ocurrido una sola vez, perjudique a la víctima en cualquiera de los aspectos indicados.</p>
Artículo 4	<p>Manifestaciones del acoso sexual. El acoso sexual puede manifestarse por medio de los siguientes comportamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Requerimientos de favores sexuales que impliquen: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Promesa, implícita o expresa, de un trato preferencial, respecto de la situación, actual o futura, de empleo o de estudio de quien la reciba.</li> <li>b) Amenazas, implícitas o expresas, físicas o morales, de daños o castigos referidos a la situación, actual o futura, de empleo o de estudio de quien las reciba.</li> <li>c) Exigencia de una conducta cuya sujeción o rechazo sea, en forma implícita o explícita, condición para el empleo o el estudio.</li> </ul> </li> <li>2.- Uso de palabras de naturaleza sexual, escritas u orales, que resulten hostiles, humillantes u ofensivas para quien las reciba.</li> <li>3.- Acercamientos corporales u otras conductas físicas de naturaleza sexual, indeseados y ofensivos para quien los reciba.</li> </ul>
Artículo 5	<p>Responsabilidades de prevención. Todo patrono o jerarca tendrá la responsabilidad de mantener, en el lugar de trabajo, condiciones de respeto para quienes laboran ahí, por medio de una política interna que prevenga, desaliente, evite y sancione las conductas de hostigamiento sexual. Con ese fin, deberán tomar medidas expresas en los reglamentos internos, los convenios colectivos, los arreglos directos o de otro tipo. Sin limitarse solo a ellas, incluirán las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Comunicar, en forma escrita y oral, a las personas supervisoras, representantes, funcionarias y trabajadoras en general sobre la existencia de una política institucional o empresarial contra el hostigamiento sexual. Asimismo, darán a conocer dicha política de prevención a terceras personas cuando así convenga al cumplimiento de los fines establecidos en la presente ley.</li> </ul>

	<p>2) Establecer el procedimiento interno, adecuado y efectivo, que permita las denuncias de hostigamiento sexual, garantizando la confidencialidad de las denuncias y el régimen sancionatorio para las personas hostigadoras cuando exista causa. Dicho procedimiento en ningún caso podrá exceder el plazo ordenatorio de tres meses, contados a partir de la interposición de la denuncia por hostigamiento sexual.</p> <p>3) Mantener personal con experiencia en materia de prevención del hostigamiento sexual. Además, los patronos podrán suscribir convenios con instituciones u organizaciones públicas o privadas en procura de obtener los conocimientos sobre los alcances de esta Ley.</p> <p>4) Mantener un registro actualizado de las sanciones en firme, impuestas en el centro de trabajo o institución por conductas de hostigamiento sexual. Este registro podrá ser consultado por cualquier persona interesada, resguardando la identidad, los datos personales y cualquier otra información sensible de las víctimas. La información se mantendrá en el registro por un plazo de diez años, a partir de la firmeza de la respectiva sanción. Se exceptúan de la aplicación de este inciso a las personas menores de edad.</p> <p>5) Otorgar una dirección de correo electrónico a la persona trabajadora, la cual le servirá como medio para recibir futuras notificaciones. En los casos en los cuales el centro de trabajo o centro educativo no pueda brindar dicha dirección, le solicitará a la persona trabajadora suministrar una dirección de correo electrónico propia o personal, con el fin de que sea utilizada como medio de notificación de apertura de procedimientos disciplinarios por hostigamiento sexual en su lugar de trabajo y actualizar esta cuando corresponda.</p>
--	--

Fuente: Ley contra Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia N° 7476Elaboración:

Aguilar A. et al 2024 s. e.

**Tabla 11. Decreto N° 43849-Ministerio De Trabajo Y Seguridad Social.**

<b>Normativa, reglamento o ley</b>	<b>Artículos</b>
Capítulo I	Que el Consejo Nacional de Salarios, es la instancia tripartita con competencia legal, para la fijación de salarios mínimos del Sector Privado, como medio para contribuir al bienestar de la familia costarricense y de fomentar la justa distribución de la riqueza, conforme el deber que le impone el Estado y la Constitución Política en su artículo 57.
Capítulo III	Que los artículos 16, 17 y 18 de la Ley N° 832 disponen que toda fijación de salarios mínimos se hará por período de un año, por lo que, a más tardar, el primero de noviembre de cada año el Consejo Nacional de Salarios hará la determinación de salarios mínimos para todo el país, mediante resolución motivada. Dicha resolución debe ser comunicada al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para su oficialización mediante decreto ejecutivo que regirá a partir del primero de enero del año que corresponda

Fuente: Decreto N° 43849-Ministerio De Trabajo Y Seguridad Social. Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.

Es fundamental tomar en cuenta los aspectos legales supra citados para la elaboración de los perfiles y el diseño del manual de puestos en Industrias Benabar S.A. con el propósito de que estos se ajusten a la normativa costarricense y a la vez, cumplan con los derechos de los trabajadores.

## **CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se desarrollan diferentes conceptos relacionados con los objetivos de la investigación que se mencionaron en los capítulos anteriores, para brindar al lector un alto entendimiento en temas tales como: perfiles de puestos, descripción de puestos, análisis de puestos, estratos laborales, habilidades, competencias y manual de puestos.

### **3.1 Requerimiento de perfiles de puesto**

Es fundamental establecer en toda organización las competencias, habilidades y responsabilidades de cada puesto, porque facilita la selección adecuada de su personal, se puede evaluar el desempeño de cada trabajador y hasta puede colaborar con el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.

El perfil del puesto es el documento que define las particularidades de un puesto de trabajo. Este incluye el detalle de las características operativas, así como los requisitos y exigencias para que una persona se desempeñe óptimamente en dicha posición (Goyenechea, 2022).

Como cita Goyenechea el perfil de puesto es un documento importante que no solo define las características del cargo, sino describe de manera más precisa cada función y responsabilidad y ayuda a alinear los procesos internos de la gestión del talento humano de la organización, por lo cual, se trabajan los siguientes indicadores:

#### **3.1.1 Descripción general del puesto-necesidad de vacante de la empresa.**

Este apartado describe de manera resumida el propósito del cargo dentro de la empresa, porque incluye el objetivo del puesto, las responsabilidades y el propósito que se debe cumplir dentro de la organización. Esta descripción debe ir en función tanto con los objetivos estratégicos como operativos de la organización.

Es el análisis de trabajo como un proceso técnico y sistemático de obtención de información que permite delimitar, definir, describir y documentar el contenido y el alcance de un puesto de trabajo, su repercusión en una organización y el entorno donde desarrolla su actividad, en momento determinado. (Vadillo,2021 p.21).

En cuanto a la necesidad de la vacante es primordial que se exponga que se ocupa del puesto de acuerdo con la estructura organizacional. Para esto la empresa debe valorar si se

requiere para proyectos específicos, si se ocupa a corto, mediano o largo plazo, que tan demandante es la parte productiva y si se le puede dar una cobertura correcta al puesto.

### **3.1.2 Perfil del candidato.**

Las personas con un mayor desarrollo, es decir, que cuentan con una educación avanzada, habilidades especializadas y experiencia acumulada, a menudo tienen mayores probabilidades de acceder a cargos de mayor responsabilidad y remuneración, lo que los coloca en estratos ocupacionales más altos. Por otro lado, las personas con menos educación, experiencia o habilidades pueden ocupar roles o posiciones en estratos ocupacionales más básicos. (Gamboa et al,2024, p.39).

En el perfil del candidato es donde se describen las cualidades y requisitos que debe cumplir la persona que va a ocupar el cargo, es usado por la organización como una referencia para que el contratado contribuya con las expectativas relacionadas al éxito de la empresa. Dentro de este perfil se coloca la formación académica deseada, como los títulos universitarios o conocimientos específicos.

También, se considera la experiencia laboral requerida en donde se indica los años que debe tener el candidato en funciones similares relacionadas al cargo al que está aplicando. De igual forma, se solicita habilidades técnicas como por ejemplo tener conocimiento es manejar maquinaria específica, entre otras y las habilidades blandas como el trabajo en equipo. Todo esto se establece para diseñar el perfil más adecuado de acuerdo con las necesidades de la organización.

### **3.1.3 Competencias personales y profesionales.**

De acuerdo con el autor Bonnefoy (2021) el concepto de Competencias “define competencia como “Capacidad de una persona para aplicar correctamente los resultados de aprendizaje obtenidos a un contexto concreto (en la educación, el trabajo o el desarrollo personal o profesional)”. (p.2).

Dentro de las competencias personales está relacionado de cómo interactúa el trabajador con los demás y cómo enfrenta los problemas que se le presenten dentro de su cargo. En la selección de personal se considera que el oferente posea ciertas características como una

comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de problemas y hasta empatía, esta última es tener la habilidad para comprender a sus compañeros o clientes.

Y como parte de las competencias profesionales es que el trabajador debe tener habilidades y conocimientos específicos para desempeñar el puesto. Como parte de sus responsabilidades debe tener planificación de su trabajo, gestionar el tiempo de la mejor manera, tomar las decisiones que se le presenten y capacidad de análisis, entre otras, estas se asignan dependiendo de cada cargo.

Tanto las competencias personales y profesionales permiten evaluar al trabajador en cuanto a habilidades y su desempeño en la organización, ambas son necesarias para que el empleado pueda realizar sus funciones de la mejor manera, de acuerdo con los requerimientos u objetivos de la organización.

#### **3.1.4 Indicadores de desempeño.**

El desempeño laboral de un trabajador se puede valorar a través de pruebas de aptitud y personalidad; sin embargo, su rendimiento real puede verse afectado por distintos tipos de factores que no suelen ser visibles a simple vista, sino hasta que afecta directamente el desempeño laboral de la persona (Cabezas-Ramos & Brito-Aguilar, 2021, p. 750).

Los indicadores de desempeño son un instrumento que ayuda a medir y evaluar al trabajador, en cuanto a la ejecución de sus tareas, las relaciones personales y su eficiencia. Este debe ser diseñado de acuerdo con los objetivos de la organización, el indicador de productividad puede evaluar la ejecución de la función otorgada en un periodo de tiempo, revisar la calidad del trabajo realizado y su eficiencia.

Los indicadores sirven para medir el progreso en tareas específicas y su rendimiento, estos tienen que ser fáciles de comprender, relacionados con los objetivos estratégicos de la organización y deben ser medibles, para que la empresa establezca áreas de mejora continua en atención a los resultados de estos indicadores.

### **3.2 Necesidades actuales y potenciales de la empresa.**

Las necesidades de las empresas son aquellos requerimientos o carencias que la organización debe atender y satisfacer para el cumplimiento de objetivos y metas, por lo tanto, en un mundo empresarial que es dinámico y cambiante casi a diario, es fundamental identificar y

solventar las necesidades actuales y sus potenciales.

Según Tantalean (2022)

La finalidad de la empresa es atender las satisfacciones de las necesidades materiales del hombre. Tanto la producción como la distribución tienen la misma finalidad económica; crear riqueza al satisfacer las necesidades de bienes y servicios. Esto significa que la producción y distribución de bienes y servicios se realiza en un mercado y para un mercado, en donde la adquisición de esos bienes y servicios son adquiridos por los consumidores que representan la demanda. (p. 266).

Sin embargo, no es suficiente concentrarse solamente en las necesidades empresariales actuales, sino se debe tener presente las necesidades potenciales las cuales deben ser anticipadas, es fundamental comprender y planificar dichas necesidades con el fin de establecer una base sólida en busca de un crecimiento empresarial que vincule las carencias internas de la empresa con sus trabajadores y sus procesos y al mismo tiempo brinda buenos resultados para sus consumidores, por lo cual, se trabajan los siguientes indicadores:

### **3.2.1 Cobertura y elaboración de manuales de puestos según los perfiles.**

La cobertura y la elaboración de manuales de puestos según los perfiles es crucial para un funcionamiento empresarial adecuado y efectivo, ya que se busca tener una visión clara y detallada de las funciones, responsabilidades y requisitos de cada puesto de trabajo. Lo cual ayuda en el conocimiento para mejorar funciones internas, permitiendo llevar a cabo una visión detallada del puesto a desempeñar y al mismo tiempo evitando la repetición de funciones.

Cuando hay ausencia de manuales de puestos con sus respectivos perfiles genera diversas eventualidades como son el estrés laboral, sobrecarga de trabajo, falta de interés por parte de los trabajadores o bien falta de motivación para el cumplimiento de funciones, por ende, es fundamental determinar dicho proceso de manera precisa y correcta para optimizar la gestión del talento humano y mejoras en la eficiencia operativa, además del cumplimiento de metas, estrategias y objetivas de la empresa.

La necesidad de colaboradores preparados para un alto desempeño, los más respetados y considerados por su trabajo para demostrar el desarrollo de sus habilidades y la ejecución eficaz

de las actividades laborales. El éxito en las sociedades del conocimiento se basa cada vez más en el capital humano en lugar del capital financiero, y los trabajos requieren que las personas sean más innovadoras y diferenciadas. (Sánchez et al, 2023, p.13).

### **3.2.2 Frecuencia de actualización de los perfiles de puestos y sus vacantes.**

Con respecto a la frecuencia de actualización de los perfiles de puestos y sus vacantes depende de las necesidades, dinámica de las empresas y la operativa y complejidad de todos los perfiles de puestos y sus respectivas vacantes, lo que busca es garantizar que la empresa cuente con el talento humano adecuado para alcanzar los objetivos, además de ser eficientes, mejorar productividad y la satisfacción de los trabajadores.

Para la actualización de perfiles de puestos se debe tomar en consideración que se vean afectados los procesos de reclutamiento y sean menos eficientes, aumentos en la rotación del personal, estancamiento en la producción y planes de desarrollo, además de un tiempo establecido para realizar la actualización del perfil de puestos y su respectiva vacante.

La falta de seguimiento, actualización y validación del sistema. Si realmente se desea que el sistema sea útil no puede concebirse de una forma inflexible y “para siempre”, por lo que será necesario actualizar los perfiles de exigencias cuando se produzcan cambios en el modelo estratégico de la organización y en los puestos. (Pereda et al, 2021 p.32). Por lo tanto, es común realizar una revisión anual y actualizar los perfiles de puestos según las necesidades específicas de la empresa y el entorno laboral.

### **3.2.3 Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.**

Uno de los pilares de las empresas es la eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal, ya que se busca garantizar la incorporación de los mejores talentos, además optimiza los recursos y mejora el proceso para los candidatos y el equipo de reclutamiento para las empresas.

Según Prieto et al (2021) La selección del personal:

El proceso de selección de personal es clave para las organizaciones de cualquier tamaño, en razón que dicho proceso, depende el ambiente laboral, la productividad y competitividad empresarial; estas acciones pueden variar acorde con las organizaciones, en el cual, están contenidas unas series de responsabilidades y unos perfiles

ocupacionales determinados acorde con el cargo a desempeñar. (p. 52).

Según Huiman et al (2022) Contratación del personal:

El proceso significa contratar personal de forma oportuna e inmediata para un puesto de trabajo requerido con determinadas condiciones; son procedimientos y técnicas para lograr convocar a profesionales calificados de acuerdo con el perfil requerido; es la búsqueda y descubrimiento de profesionales con condiciones para ser parte de una organización. (p.89).

Por lo anterior es de suma importancia tener un proceso de selección y contratación bien estructurado y ágil, que además pueda atraer y retener a los mejores talentos, en busca de mejorar su productividad y fortalece la posición de la empresa en el mercado, ya que influye en la cultura organizacional y en la percepción externa de la empresa como un lugar importante y atractivo para trabajar.

#### **3.2.4 Satisfacción de los empleados en los procesos de capacitaciones sobre habilidades blandas, competencias y capacitaciones técnicas.**

Parte fundamental para un adecuado funcionamiento empresarial es conocer la satisfacción de los empleados con respecto a los temas de procesos de capacitaciones sobre habilidades blandas, competencias y capacitaciones técnicas, ya que si los trabajadores se sienten valorados y comprometidos son más propensos a aprender y mejorar.

La satisfacción laboral ha sido estudiada como una consecuencia de la capacidad de la organización y sus administradores por generar un contexto adecuado de trabajo para sus empleados. También ha sido estudiada como un determinante de diversos indicadores de resultados de desempeño individual, tales como salud y expectativas de vida, o de resultados organizacionales, tales como tasas de ausentismo y rotación o indicadores de productividad. (Farias et al, 2021, p. 593).

Por lo tanto, cuando los trabajadores están satisfechos de manera laboral con respecto a temas como capacitaciones, competencias y habilidades, permiten desarrollar de mejor manera las funciones del puesto, además se fomenta el compromiso y la retención del personal disminuyendo que los trabajadores se vayan a otras empresas, se busca impulsar al personal a mejorar, reducción del estrés, incremento de la colaboración, trabajo en equipo con el fin de alinear los objetivos organizacionales.

### **3.3 Propuesta de Manual de Puestos para el reclutamiento y selección.**

Una propuesta de manual de puestos para el área de reclutamiento y selección es de suma importancia para las empresas, ya que se busca dar claridad, estructura y eficiencia a los procesos de talento humano, además de alinear los objetivos y metas organizacionales.

Un manual de procedimientos son documentos que contienen todos los procedimientos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación de un servicio, a partir de la descripción del conjunto de operaciones o de actividades de manera narrativa, o a través del uso de ilustraciones basadas en diagramas, cuadros o dibujos. (Zaldivar et al, 2021, pp.12-13).

El diseño del manual de puestos es una herramienta que brinda claridad y consistencias en los procesos al mismo tiempo el proceso de reclutamiento sea eficiente y se pueda desarrollar el talento humano, además al tener bases de gestión bien establecidas permite realizar evaluaciones de desempeño, identificar necesidades de capacitación, igualdad de oportunidades para sus trabajadores ya que la misma da una descripción amplia y detallada de los puestos y de esta manera contribuir al éxito de la empresa, por lo cual, se trabajan los siguientes indicadores:

#### **3.3.1 Equilibrio en los puestos de trabajo.**

El equilibrio en los puestos de trabajo es un tema de gran importancia para las empresas, ya que el mismo identifica la capacidad que tienen los trabajadores para cumplir con las responsabilidades y que haya un equilibrio profesional y personal con sus necesidades. Para las empresas es beneficioso trabajar y mantener un equilibrio laboral con sus trabajadores, ya que brinda salud mental, satisfacción y disminución en la rotación de puestos.

Las organizaciones buscan diseñar políticas que permitan que los colaboradores fortalezcan su sensación de bienestar, logrando un equilibrio entre el trabajo y la familia, porque son conscientes de que un colaborador tranquilo y en equilibrio trae consigo consecuencias positivas para la empresa, convirtiendo los resultados personales (el incremento de la eficiencia y la creatividad) en resultados generales. (Cortés et al, 2021, p.14).

El equilibrio en los puestos de trabajo es un reto para las empresas y sus trabajadores, para poder llevarlo a cabo se debe poner metas, delegar responsabilidades, saber priorizar funciones o solicitudes, tener una comunicación clara, aprovechar el tiempo y no desperdiciarlo, tener horarios establecidos y ser práctico a la hora de realizar las funciones laborales con el

objetivo de buscar de un ambiente sano, responsable y con una carga laboral justa.

### **3.3.2 Estructuración de perfiles de puestos.**

La estructuración de perfiles para las empresas es un tema fundamental para poder gestionar adecuadamente los recursos humanos, ya que permite poder definir de forma clara las funciones, responsabilidades, competencias y objetivos del puesto a desempeñar.

Según Soledispa et al (2021)

Una estructura organizativa adecuada a partir de que las personas que lideran están capacitadas para tomar decisiones en base de las necesidades y los cambios que tributen al engrandecimiento de la empresa y por consiguiente sus colaboradores desempeñan de manera apropiada sus funciones, esto ayuda a que los directivos y la empresa en general logren una comunicación orientada al cumplimiento de los objetivos. (p.863).

Por lo tanto, se puede identificar como beneficios de la empresa que los trabajadores se ajusten a las necesidades y al mismo tiempo agilicen los procesos, además de mejora en la comunicación, evaluaciones de desempeño, planificación, desarrollo profesional, alineación con la cultura organizacional y aumento en la satisfacción laboral, por lo cual se define como una herramienta estratégica que impacta la gestión del talento humano.

### **3.3.3 Impacto en el cumplimiento de funciones y responsabilidades.**

Cuando los trabajadores de las empresas conocen y cumplen con las tareas, metas y objetivos planteados brindan un impacto positivo en su lugar de trabajo, lo cual trae consigo el cumplimiento de sus responsabilidades de manera correcta, además de impulsar el crecimiento y la eficiencia profesional y organizacional.

La responsabilidad social corporativa es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos

Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de la vida de sus empleados. (Ayala, 2021, p.179).

Por lo cual, el impacto y el cumplimiento de las funciones en conjunto con las responsabilidades representa un rendimiento exitoso en la empresa, además que se optimiza el tiempo, desarrollo de habilidades, liderazgo, rendición de cuentas y al mismo tiempo se brinda apoyo a sus trabajadores, para que se sientan valorados, motivados y capacitados para poder cumplir con lo estipulado en sus puestos de trabajo.

#### **3.3.4 Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.**

Es indispensable para las empresas poder realizar de manera efectiva los procesos de selección y contratación del personal ya que de esta manera se puede contar con el candidato correcto, con un menor costo y tiempo a procesar, ya que se busca optimizar los pasos desde que se da la necesidad de la vacante hasta la incorporación del nuevo trabajador.

Según Serrano (2022) El proceso de contratación es “conjunto de pasos y fases a seguir por una empresa, bien por ella misma o de forma externalizada a través de consultoras o empresas de selección, hasta que se decide finalmente qué candidatos se incorporan a los puestos de trabajo ofertados”. (p.1).

Las empresas al implementar un adecuado proceso de selección que lleve a una exitosa contratación dan como resultados procesos de calidad, incremento en la productividad, mejora la experiencia del candidato y la planificación estratégica, reduce costos administrativos, define el perfil de puestos, convirtiéndose en uno de los objetivos importantes del área del talento humano.

Los elementos antes mencionados con respecto a las variables e indicadores correspondientes a perfil de puestos, competencias personales y profesionales, desempeño, proceso de selección y contratación del personal, satisfacción de los trabajadores y manual de puestos son elementos esenciales para la gestión del talento humano en busca de alinear las necesidades de la empresa en conjunto con las capacidades de los trabajadores y contribución al éxito sostenible de la empresa.

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se analizan los resultados de la investigación realizada a través de las principales variables, la información obtenida es por medio de la aplicación de instrumentos, los cuales fueron: entrevista, encuesta a los colaboradores, guía de observación y la revisión documental de Industrias Benabar S.A. Cada una de las variables se analizan a través de los indicadores establecidos en los capítulos anteriores, con el fin de recolectar información que permita responder y desarrollar los objetivos planteados, en busca de diseñar un modelo de manual de puestos que esté alineado a las necesidades de la empresa.

### **4.1 Requerimiento de perfiles de puesto.**

En esta variable se indaga los cargos actuales de Industrias Benabar S.A. con el fin de establecer los perfiles de puesto de cada posición dentro de la empresa y así se convierta en una herramienta clave para garantizar que su talento humano sea el más adecuado, donde posean los conocimientos y experiencia necesaria para desempeñarse en cada función específica de acuerdo con sus objetivos.

#### **4.1.1 Descripción general del puesto-necesidad de vacante de la empresa.**

La descripción general del puesto-necesidad de vacante es un indicador que ayuda a evaluar las necesidades del talento humano que requiere Industrias Benabar S.A., mediante este análisis se identifica las funciones, responsabilidades y requisitos de cada cargo y a la vez facilita el proceso de reclutamiento y selección de su personal. Por ello, se visita la empresa, ubicada en San Isidro de Heredia, para recopilar información sobre los cargos vigentes.

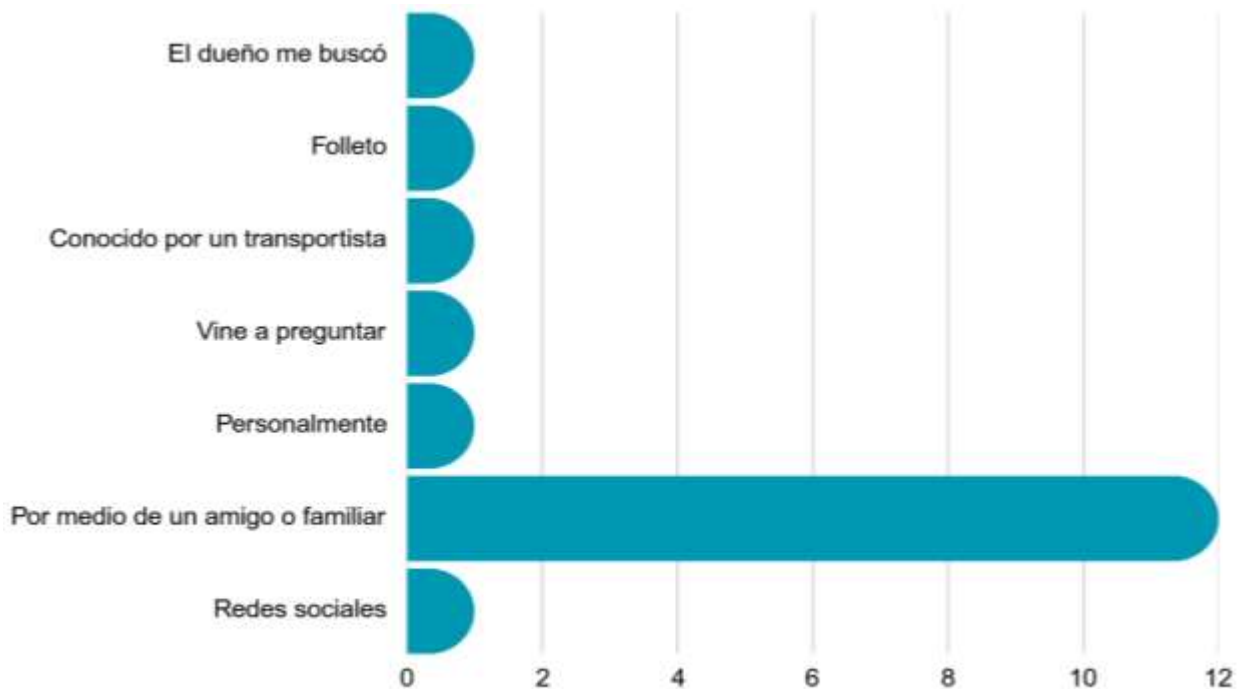
"La empresa inició con unos perfiles de puestos, pero no se han terminado y no están completos. Si los tuvieran, pasan por aprobación del representante legal y por Julio Arce" (V. Solano, comunicación personal, 12 de noviembre de 2024). Si la empresa no cuenta con una descripción clara del puesto ni reconoce la necesidad del personal que requiere, es posible que contrate empleados que no cumplan con las expectativas esperadas y esto afecte la producción. Este indicador colabora en momentos de reemplazo de personal, reestructuración o bien la creación de nuevos puestos debido a la expansión de procesos.

Por otra parte, la empresa debe tener claro la necesidad de la vacante, porque de lo contrario afecta directamente a las personas administrativas que trabajan en esta, debido que depende de ellos que el desempeño eficiente de cada vacante se ejecute de la mejor manera.

Inclusive, puede repercutir financieramente en costos adicionales en diferentes áreas como capacitación, al invertir más recursos para preparar al empleado, también, puede existir errores en los trabajos realizados lo que genera un desperdicio de materiales y tiempo, o bien se da la pérdida de productividad, porque si un empleado no está capacitado, puede tardar más tiempo al realizar sus tareas.

En la encuesta a los colaboradores se consulta a 18 empleados de cómo se entera de la vacante cuando ingresa a la empresa y las respuestas se detallan a continuación:

**Gráfico 1. Medio por el cual se conoce la vacante.**



Fuente: Instrumento 3. Encuesta a colaboradores. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza cuando la empresa identifica su necesidad en cuanto a sus empleados y para esto requiere perfiles de puestos definidos y alineados a sus objetivos estratégicos. Como muestra el gráfico anterior, 12 de sus trabajadores conocen de la oportunidad laboral mediante un conocido o un familiar y solo una persona por medio de las redes sociales, según lo refleja el instrumento aplicado a sus empleados.

En el caso de Industrias Benabar S.A. El reclutamiento se realiza a través de sus redes

sociales, lo consideran un método visible a su público meta, siendo un proceso de reclutamiento y selección personal con recomendaciones. En la actualidad se consideran las recomendaciones, confianza y conocimiento de los candidatos, por lo que se ofrecen oportunidades laborales con referencias directas.

También, esto quiere decir que posiblemente el empleado no está al tanto de las plataformas de redes sociales o tienen acceso limitado a las publicaciones, por lo que muchas personas de las que contrata Industrias Benabar S.A. prefieren confiar en recomendaciones personales o de alguien conocido. Esta situación puede afectar la efectividad de la estrategia de reclutamiento y el perfil de los trabajadores de la empresa, porque hay una baja visibilidad en las ofertas de empleo y esto causa que la empresa no esté explotando de la mejor manera el talento humano que puede contratar.

El proceso de reclutamiento y selección de personal de una empresa debe ser un proceso bien estructurado y este contribuye a tener una mejor contratación de sus oferentes. Una mejor selección colabora a la productividad y competitividad de Industrias Benabar S.A. y para realizar este proceso primero la empresa debe identificar la demanda requerida para definir el talento que se necesita, como personal más conocimiento y habilidades de acuerdo con las funciones y para esto se necesita un perfil que establezca esto y colabore a la selección del personal más adecuado.

#### **4.1.2 Perfil del candidato.**

Los perfiles de candidatos son un elemento esencial en el proceso de selección de personal, ya que define sus características, competencias, habilidades y experiencia necesarias para ocupar un puesto en cualquier organización. Esto en Industrias Benabar S.A lo tienen claro y por eso han iniciado con la elaboración de perfiles de puestos. No obstante, por diversas razones, y en especial porque no tienen el personal adecuado y capacitado en Recursos Humanos, no han finalizado este proceso y esto trae consecuencias negativas como dificultades para reclutar al talento adecuado. Esto incrementa el riesgo de contratar personas con habilidades o competencias inadecuadas para el puesto, o el promover o sancionar al personal. La empresa carece de criterios claros al no tener documentadas las funciones de sus trabajadores.

La Reforma Procesal Laboral de Costa Rica (Ley N°9343) no obliga expresamente a las empresas a contar con manuales de puestos, sin embargo, su existencia es altamente

recomendable para cumplir con principios de transparencia y equidad en la relación laboral. Es importante que dichos manuales se mantengan actualizados y alineados con la normativa laboral vigente. La falta de manuales de puestos provoca afectaciones legales y operativas, y la mayoría de las veces perjudiciales para la empresa, ya que al no tener respaldo se pueden ver involucradas en conflictos laborales, como, por ejemplo, si un empleado alega que se le asignaron tareas fuera de su descripción de puesto o que fue tratado de manera injusta, el manual puede servir como base para su reclamo.

Por otra parte, aunque la implementación de un manual de puestos no es obligatoria, las autoridades laborales como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social(MTSS), pueden solicitar documentación sobre funciones y condiciones de trabajo en una auditoría; y si la empresa no puede demostrar que tiene bien definidas sus estructuras de trabajo, pueden generar dudas sobre su cumplimiento en normativa laboral.

Como se menciona en el párrafo anterior, aunque no sea un requisito legal obligatorio, tener un manual de puestos en la empresa es altamente recomendable para evitar conflictos laborales y siempre estar protegido ante cualquier eventualidad, como una demanda contra algún trabajador o hacia la empresa.

Para la evaluación y contratación de nuevos trabajadores comúnmente se aplican entrevistas, que es recomendable que estén alineadas con los perfiles de puestos. De esta manera, el proceso de selección se hace más eficiente al enfocar las preguntas en los aspectos laborales necesarios para el puesto, en concordancia con información general y personal básica del candidato. En Industrias Benabar S.A. sólo se evalúa la necesidad o vacante existente, y está no está ligada a un perfil de puestos dado que la organización no los tiene completos y no pueden extraer información de ellos para tener las funciones más claras o un perfil más adecuado de los trabajadores. Tener un manual de puestos con las funciones específicas es de suma importancia para que tanto la empresa como los trabajadores no tengan dificultad en la asignación de las tareas y responsabilidades.

Según los resultados de la encuesta a los colaboradores de Industrias Benabar S.A., 12 personas (siendo mayoría de un total de 18) indican que sí se realizan las entrevistas durante el proceso de selección.

Industrias Benabar S.A tiene claro que debe mejorar su proceso de selección y tomar como guía un perfil de puesto elaborado para cada necesidad, debido a que estos no cuentan

con tales perfiles para todos los cargos existentes. En su lugar la empresa maneja documentos que de forma generalizada emplean como perfiles de puestos, y escogen a los candidatos más idóneos según su hoja de vida y una entrevista donde se evalúa su experiencia, y un factor determinante es la intuición del entrevistador para elegir al candidato más adecuado.

Según la opinión de expertos en materia de recursos humanos, la empresa debe tener documentación relacionada a la escogencia y selección de los candidatos para una vacante por medio de rúbricas, para que el proceso se dé de una forma transparente. Y si algún candidato desea adquirir la información al no ser seleccionado, exista un documento que respalde a la empresa con dicha información.

Al trabajar de la forma en que actualmente lo hace Industrias Benabar S.A., el proceso de selección puede ocasionar no escoger al mejor candidato, ya que pueden dejar habilidades o competencias no vistas u olvidadas por no tener un perfil claro; ocasionando además que el proceso de selección se vuelva subjetivo basado más en la intuición del entrevistador que en criterios objetivos.

Por eso, el equipo investigador analiza la importancia de tener perfiles de puestos dentro de un manual de puestos completo y actualizado, para cuando sea necesario buscar funciones y responsabilidades específicas, se pueda realizar de una forma más ágil y eficiente. Los candidatos óptimos para cada puesto vacante se pueden escoger de una mejor manera, y también se puede promover o sancionar al personal según el desempeño de sus funciones.

La importancia de tener documentada todas las funciones y responsabilidades de los colaboradores en un manual de puestos es altamente recomendable para la empresa y así evitar conflictos laborales, además, de mejorar la organización interna y prevenir problemas con las autoridades laborales. Si no se encuentra documentación de respaldo, ante una eventual disputa, en la mayoría de los casos los trabajadores se ven favorecidos con respecto a la empresa.

En la encuesta a los colaboradores de Industrias Benabar S.A., donde se consulta si se les aplica una prueba de comprobación sobre un conocimiento en específico, solamente 13 personas responden de forma afirmativa, determinando que, para la empresa, en puestos operativos solamente, es importante la comprobación de conocimientos específicos para desempeñar mejor sus funciones. Por ejemplo, manejar montacargas o maquinaria para la elaboración de las tarimas.

Cuando se trata de puestos que requieren alguna destreza o conocimiento en particular para el desarrollo de las labores correspondientes, puede ser conveniente, durante el proceso de selección y contratación, acompañar la entrevista con pruebas de comprobación del conocimiento o destreza requeridos. En Industrias Benabar S.A. se realizan pruebas de manera técnica, como, por ejemplo, el manejo de montacargas o el uso de maquinaria para la elaboración de tarimas.

Según la información recopilada en la guía de observación y en la entrevista realizada al encargado del personal de Industrias Benabar S.A., sí se les aplica estas pruebas técnicas a los nuevos operarios, ya que es aquí donde existe más rotación de personal los puestos quedan vacantes más frecuentemente. Además, como son puestos con conocimientos específicos y destrezas especiales, se necesita previamente conocer si el candidato posee o no tales habilidades para hacer la elección final para el puesto vacante.

Por otra parte, de acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta, la totalidad de los colaboradores (18 personas encuestadas) sí reciben la adecuada inducción sobre las funciones y responsabilidades a desarrollar dentro de la empresa Industrias Benabar S.A. En dicha inducción se les explica a los colaboradores las funciones detalladas y se firma un documento como recibo de aceptación de dichas responsabilidades que se archiva en el expediente de cada colaborador como comprobante de aceptación y lectura de las funciones a desempeñar.

A los colaboradores se les realiza una inducción de manera general de primera entrada (primera semana), para explicar sus funciones y responsabilidades a desempeñar; y más adelante (durante unas semanas después, no se sabe exactamente cuántas ya que los encargados deciden en el momento según las capacidades de adaptarse al puesto), se le realiza una segunda inducción individual de manera técnica, acompañando el proceso con un compañero de más experiencia para agilizar el aprendizaje.

#### **4.1.3 Competencias personales y profesionales.**

Uno de los temas relevantes para las empresas son las competencias personales y profesionales con las que deben contar los trabajadores. Estas son un conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y valores que le permite a los colaboradores desempeñar eficazmente sus funciones, adaptarse al entorno laboral y contribuir al éxito de la empresa. Para Industrias Benabar S.A estar alineado con esta máxima es primordial, por lo que la empresa se preocupa por que los trabajadores de su planilla tengan competencias y habilidades apropiadas, de modo que puedan desarrollarse de la manera óptima en su entorno laboral y adaptarse mejor a

eventuales cambios.

Sin embargo, a pesar de ser un tema abordado adecuadamente, cuando se aplica la encuesta a los trabajadores, se les consulta si tienen conocimiento sobre las competencias personales y profesionales que ellos mismos deben tener para ejercer su puesto. Se determina según la encuesta que 10 personas tienen conocimiento de sus competencias, pero 8 desconocen del tema; dando un resultado de disparidad. Esto puede generar problemas y desafíos tanto de manera individual como grupal, afectando el entorno laboral en general.

La falta de conocimiento de los colaboradores sobre sus competencias y habilidades ha representado una preocupación importante para Industrias Benabar S.A. Esto es un riesgo para la organización; ya que, si sus trabajadores no tienen este conocimiento claro, pueden ocasionar bajo rendimiento laboral, desmotivación, frustración y dificultad para el desarrollo profesional. Por lo tanto, la empresa debe capacitar a su personal para ayudarles a identificar sus fortalezas y debilidades, tanto individuales como grupales, y mejorar su desempeño.

Como equipo investigador se concuerda que la empresa debe identificar y conocer las habilidades de sus trabajadores y aplicarlas de la mejor manera en la asignación de sus funciones. De esta manera se fomenta entornos laborales adecuados y eficacia en el desempeño de sus funciones. Esto la empresa lo puede lograr mediante actividades de integración de equipo tipo "team building" que permita sondear las habilidades particulares de sus empleados.

Además, al identificar correctamente las habilidades individuales del personal, se puede contribuir a mejorar el trabajo en equipo y desarrollar mejores competencias, como la comunicación, resolución de conflictos y liderazgo. Todo esto conlleva a la satisfacción, confianza y motivación del personal dentro de la organización.

#### **4.1.4 Indicadores de desempeño.**

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es poder medir el éxito, por lo cual los indicadores de desempeño son fundamentales para la empresa como para sus trabajadores, ya que los mismos ayudan a alinear la productividad con la eficiencia y al mismo tiempo permite mantener un seguimiento constante del progreso y logros. Para Industrias Benabar S.A. es un tema de gran importancia ya que no cuentan con indicadores establecidos para los diferentes puestos de trabajo y mucho menos el proceso de comunicar al trabajador cuáles son los indicadores con los que deben de cumplir su labor y al mismo tiempo con los cuales van a ser

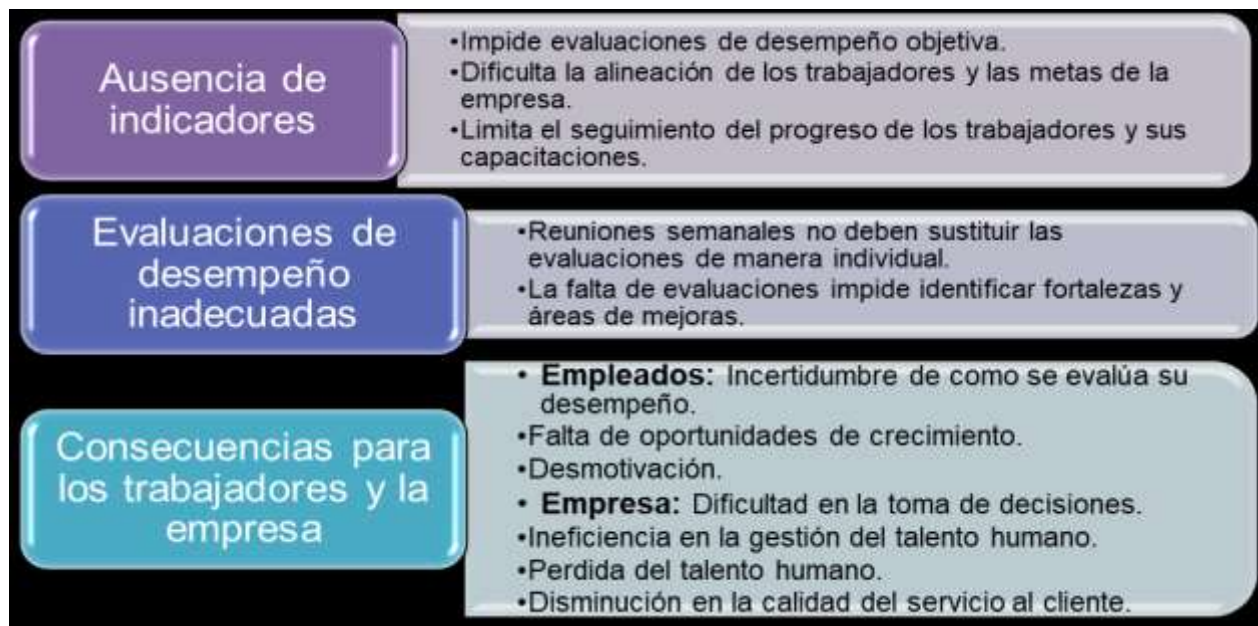
evaluados.

Parte de la información obtenida por medio de la encuesta aplicada a los trabajadores busca conocer si se aplican evaluaciones de desempeño, obteniendo como resultado que no hay evaluaciones de desempeño de manera individual, el proceso que gestionan corresponde en realizar una reunión semanal en horas de la mañana donde se habla de cargas de trabajo, pedidos de clientes, ausencia de personal y las mejoras que deben realizar los trabajadores de manera general con el fin de poder disminuir quejas de clientes y errores en los procesos y al mismo tiempo cumplir con los pedidos solicitados por sus clientes.

Al no existir en Industrias Benabar S.A un proceso como tal donde se aplique evaluaciones de desempeño de manera individualizada y medible, se dan una serie de desafíos y en ocasiones consecuencias negativas tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que al no contar con información de primera mano no hay una clara visión de los objetivos, se pueden tomar decisiones mal informadas, provocar desmotivación en el personal y al mismo tiempo los trabajadores no se desarrollan de manera profesional, provocando falta de reconocimiento e inseguridad laboral.

La ausencia de indicadores de desempeño trae consigo consecuencias en el proceso evaluativo, trabajadores y empresa, el cual podemos observar en la siguiente figura:

**Figura 4. Ausencia de indicadores de desempeño**



Fuente: Instrumento 3. Encuesta a colaboradores. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

Para Industrias Benabar S.A él no contar con un proceso establecido para aplicar evaluaciones de desempeño impacta a todos los involucrados, en el área de recursos humanos provoca dificultad en la toma de decisiones para ascensos, traslados, capacitaciones o la finalización de contratos, además de reflejarse en la planificación, la ineficiencia en la gestión del talento humano y falta de realimentación y desarrollo de los trabajadores.

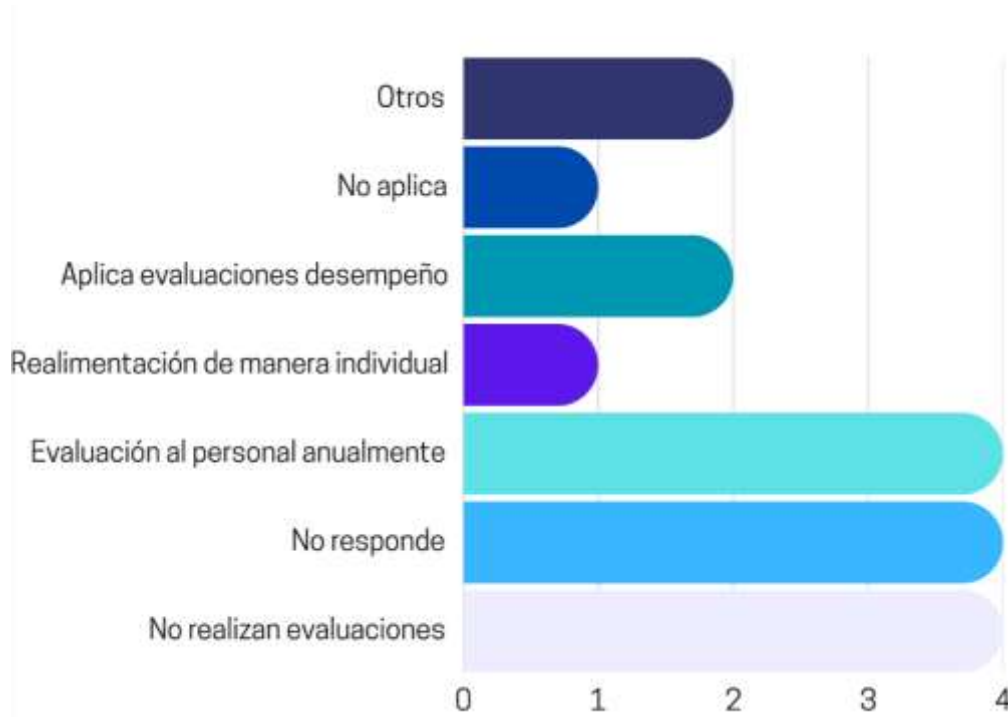
Con respecto a los trabajadores provoca incertidumbre, ansiedad y estrés, al generar una falta de dirección por no conocer cómo van a ser evaluados, provocando también que haya falta de oportunidad de crecimiento y al mismo tiempo baja la moral y desmotivación del trabajador que genera una percepción de injusticia hacia ellos.

Para la empresa se da un impacto en la productividad y la eficiencia de sus procesos, se ven afectados directamente por perder talentos que al sentirse frustrados y no reconocidos abandonan la empresa, además de verse afectado el clima laboral, al darse un ambiente negativo, de desconfianza y resentimiento. Por último, los clientes se verán afectados en calidad del servicio que reciben, lo cual provoca insatisfacción que se ve reflejado en no volver a contratar el servicio de la empresa.

También se busca identificar qué aspectos consideran los empleados que se deben mejorar en los procesos de evaluación de desempeño de la cual se obtuvo diferentes respuestas, es importante mencionar que de 18 participantes dos trabajadores responden "otros", un trabajador "no aplica" y cuatro trabajadores "no responden", por lo cual se refleja una respuesta de manera negativa o bien desconocimiento por parte de los trabajadores.

Además, de la participación de dos trabajadores que consideran que deben de aplicar evaluaciones de desempeño, un trabajador indica que deben "realizar realimentación de manera individual" y cuatro trabajadores indican "no realizan", dichas respuestas se pueden observar en el gráfico dos.

**Gráfico 2. Aspectos para mejorar en los procesos de evaluación de desempeño.**



Fuente: Instrumento 3. Encuesta a colaboradores. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

A pesar de que la empresa no cuente con un proceso establecido para realizar evaluaciones de desempeño, se obtienen diferentes opiniones por parte de los trabajadores, las mismas deben ser proceso de análisis por parte del área administrativa de la empresa, ya que un sistema de gestión de desempeño integral y estratégico implicaría poder detectar indicadores que sean claves para cada uno de los puestos y al mismo tiempo se puedan establecer expectativas claras por parte de los trabajadores y su empleador, además de fomentar una cultura de aprendizaje, crecimiento y de desarrollo para Industrias Benabar S.A y sus trabajadores.

#### **4.2 Necesidades actuales y potenciales de la empresa.**

En esta variable se indaga las necesidades actuales y potenciales de la empresa Industrial Benabar S.A en la cual se podrá identificar las deficiencias y fortalezas, es fundamental poder conocer los desafíos y carencias con las que trabaja la empresa, con el propósito de poder anticipar cambios e impulsar su crecimiento en una línea de toma de decisiones estratégicas, optimizar los recursos, mejorar la satisfacción del cliente interno y externo y fortalecer la posición en un mercado competitivo.

Al aplicar los instrumentos se logra determinar que la empresa carece de una visión clara

sobre sus necesidades actuales y futuras en cuanto a talento humano. Su enfoque se limita al presente día a día, sin tomar en consideración proyecciones de crecimiento. Esta situación evidencia la necesidad de desarrollar un plan estratégico de reclutamiento y selección, además de contar con perfiles de puestos que se reflejen en un manual de puestos que permita a la empresa optimizar este proceso y potenciar su desarrollo.

#### **4.2.1 Cobertura y elaboración de manuales de puestos según los perfiles.**

Un manual de puestos es un documento formal que detalla las responsabilidades, funciones, requisitos, competencias y características asociadas con cada puesto de trabajo dentro de una organización. Este manual es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que proporciona una descripción clara y estandarizada de lo que se espera de cada empleado en su rol. En Industrias Benabar S.A. existe un vacío en este aspecto.

El presente trabajo de investigación aplica a la empresa analizada un instrumento de diseño de perfiles y manuales de puestos propuesto por el equipo investigador. Esto con el fin de realizar un análisis de las funciones laborales existentes y así crear de forma detallada los perfiles de cada puesto observado y consecuentemente elaborar el manual de puestos general.

Por otra parte, se entiende como perfil de puesto las habilidades y requisitos para cumplir las necesidades de un puesto de trabajo en específico. Contar con una descripción completa de cada puesto ayuda a la empresa a realizar una contratación exitosa para un determinado puesto. Poseer perfiles de puestos bien elaborados es esencial para un proceso de reclutamiento de calidad.

En la Guía de Observación, a los administradores de Industrias Benabar S.A. se les consulta si, mediante un manual de puestos, se tiene establecido un proceso para definir cuál es, entre todos los postulantes, el candidato idóneo para llenar una vacante. Los colaboradores responden que no cuentan con un procedimiento como éste, efectivamente por no contar con un manual de puestos. Además, son conscientes de que estos manuales son necesarios para optimizar progresivamente el funcionamiento de la empresa.

En la entrevista, se le consulta al equipo administrador por el lugar de resguardo de la información de los perfiles de puestos y manual de puestos, y se responde lo siguiente: “tenemos un archivo físico, y si fuese la parte digital, se cuenta con una base de datos” (disco duro externo). (J. Arce, comunicación verbal, 12 noviembre 2024). Asimismo, se pregunta también si se utiliza

un resguardo en un servidor como drive u otros, a lo que se responde que en el caso que el disco duro externo se dañe, se analizaría trabajar con plataformas como Drive y Dropbox.

Por otro lado, donde se consulta qué espera obtener la empresa del diseño de un manual de puestos, se responde: “claridad, enfoque, y seguir una línea mucho más específica, donde si estamos cometiendo errores, obviamente corregirlos; si tenemos que agregar algo, agregarlo; o si más bien revocar. En temas de decisiones tenemos la potestad de hacerlo, entonces sería de mucha ayuda y guía para tener una mejor gestión.” (J. Arce, comunicación verbal, 12 noviembre 2024). La importancia de implementar los manuales de puestos a corto plazo y en forma correcta, provoca que la empresa se vea beneficiada tanto en un mejor desempeño, como en claridad de las funciones para los trabajadores actuales, o futuras contrataciones.

En la investigación se consultó también a los encargados de Industrias Benabar S.A, si consideran que un manual de puestos puede mejorar los procesos de la gestión del talento humano, y se obtiene una respuesta afirmativa por parte del Sr. Julio Arce y de la Sra. Verónica: “Sí claro, porque darle a cada empleado sus obligaciones, qué le corresponde, y en orden; para ellos es más fácil; porque para ellos solo ponerlos con una pistola y armar, y ver cómo cada cosa; es más complicado; más que el personal no tiene una escolaridad básica. Entonces con el manual de puestos los guiaríamos más fácil.” (V. Solano, comunicación verbal, 12 noviembre 2024).

También, en la misma entrevista se les consulta cómo puede brindar la empresa un manual de puestos accesible a los empleados; y los entrevistados indican que: “Se podría imprimir, leer, explicarse y si ya está dado por entendido la persona lo recibe y finalmente se firma.” (J. Arce, comunicación verbal, 12 noviembre 2024). Todo eso como señal de transparencia e información al trabajador sobre sus funciones y responsabilidades a desempeñar en el puesto.

Industrias Benabar S.A tiene claro la importancia de la elaboración e implementación de un manual de puestos para los perfiles, para beneficio de la empresa y de sus trabajadores. Por eso como equipo investigador se concuerda con la importancia de tener un manual de puestos bien elaborado donde se garantice un buen equipo laboral, eficiente y alineado con los objetivos empresariales. Esto puede ser la clave del éxito para la optimización de la empresa y beneficio también para los clientes. Si la empresa trabaja con un buen ambiente y de manera eficiente, se puede esperar una mejora en la eficiencia y calidad del producto final.

#### **4.2.2 Frecuencia de actualización de los perfiles de puestos y sus vacantes.**

La actualización de los perfiles de puestos en una organización no tiene una periodicidad única y estándar. Esto depende de diversos factores internos y externos. En Industrias Benabar S.A., las actualizaciones de los documentos y herramientas existentes se realizan de acuerdo con las necesidades que eventualmente surgen.

En la entrevista realizada al equipo administrativo de Industrias Benabar S.A. Se consulta si se realizan actualizaciones al manual de puestos según las necesidades de contratación; y se da la siguiente respuesta: “Cuentan con un perfil de puestos de manera general donde realizan modificaciones según la necesidad de la empresa y el puesto a desempeñar.” (J. Arce, comunicación verbal, 12 noviembre 2024). Aunque en la respuesta se habla de perfiles de puestos, en la empresa no existen tales perfiles; sino que se trata de fichas o guías generalizadas que utilizan para documentar información básica de las funciones de cada puesto. Además, no se tiene definido plazos de vigencia de estos documentos ni se tiene claro cuándo se realizó la última actualización.

Además, en la entrevista, se busca saber la opinión sobre cómo se puede actualizar los perfiles de puesto en el futuro, y la respuesta es la siguiente: “Industrias Benabar no es tan cambiante, pero si en algún momento, por ejemplo, se quiere hacer muebles en lugar de tarimas, entonces ahí el perfil del puesto debería cambiar, o si, por ejemplo, los choferes actualmente manejan camiones de un eje y luego se compraron camiones de dos ejes, la licencia debe cambiar. En el tema de Gerencia, si la empresa crece, se va a cambiar un poco los perfiles, o agregar un departamento, o perfiles administrativos, basados en la guía que nosotras le vamos a entregar, que es una guía muy importante. Y luego, se buscaría una ayuda externa con un administrador, o ellos mismos intentar diseñarlo.” (J. Arce, comunicación verbal, 12 noviembre 2024). También; “La información que nosotros le enviamos podría actualizarlos.” (V. Solano, comunicación verbal, 12 noviembre 2024).

Según la normativa nacional como el Código de Trabajo de Costa Rica y la Reforma Procesal Laboral, la obligatoriedad de que las empresas (y especialmente las privadas) cuenten con un manual de puestos con sus perfiles respectivos no está reglamentada. Sin embargo, la Ley de Empleo Público de Costa Rica sí lo obliga para las instituciones públicas. Algunas de las sentencias de la Corte Suprema de Justicia respaldan lo siguiente:

La sentencia N°00077 de fecha 31 de enero de 2001 emitida por la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia establece: *...El Manual, una vez aprobado, constituye un instrumento de trabajo jurídicamente limitante para la Administración, en la medida en que establece una descripción de las actividades del puesto, las cuales se toman en cuenta para determinar la respectiva clasificación, dentro de aquella estructura organizativa, así como la correspondiente valoración, siempre de acuerdo y conexas con una fijada Escala de Salarios. Los Manuales pueden ser modificados por la jerarquía, no sólo en cuanto al contenido de la actividad, sino también en materia de requisitos; igual que puede modificarse la respectiva Escala de Salarios; eso sí, sin perjuicio de derechos adquiridos...*

La sentencia N° 00519 de fecha 30 de mayo del 2014 emitida por la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica, indica: *“...la Administración tiene el poder-deber de distribuir las cargas de trabajo y de hacer las fijaciones salariales, de acuerdo con los manuales descriptivos de puestos y las respectivas escalas salariales, todo en forma armoniosa...”*

La sentencia N°00794 del 23 de julio de 2015 emitida por la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica señala: *...la Administración Pública tiene el poder-deber de distribuir las cargas de trabajo y fijar las remuneraciones de acuerdo con los manuales descriptivos de puestos y las respectivas escalas salariales. Estos manuales, una vez aprobados, se convierten en instrumentos que limitan a la Administración, estableciendo descripciones de actividades y clasificaciones dentro de la estructura organizativa...*

La sentencia N°2024010093 de fecha 19 de abril de 2024 emitida por la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica dice: *“...Estos manuales son fundamentales para garantizar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos, asegurando que las funciones y responsabilidades de cada puesto estén claramente definidas y alineadas con los principios de mérito, capacidad y competencias...”*

Según la Ley Marco de Empleo Público (Ley N° 9635); en su Artículo 32- Clasificación de puestos de trabajo en familias laborales y grados, se lee:

*Todos los puestos del servicio público deberán tener un manual de puestos detallado preparado en un formato especificado por MIDEPLAN, con el fin de llevar a cabo el análisis y la evaluación del trabajo.*

*Todas las instituciones del sector público facilitarán la información al MIDEPLAN y*

*enviarán las descripciones para todos los puestos de trabajo y sobre el formato en el que definirá el órgano rector. Las descripciones de los puestos de trabajo reflejarán los deberes realmente desempeñados, la descripción del puesto, certificada por cada entidad se analizará con el propósito de evaluar el trabajo.*

*Una vez que cada trabajo haya sido descrito, analizado y evaluado, MIDEPLAN lo asignará a una familia laboral y a un grado dentro de esa familia.*

Como profesionales en el área de Recursos Humanos, el equipo investigador reconoce que la actualización de los perfiles de puestos debe actualizarse cada vez que la jefatura, que en este caso actúa como Recursos Humanos, lo considere necesario. Esto por cuanto no hay nada normado en la empresa que dicte tiempos establecidos. Las actualizaciones a los perfiles de puestos deben realizarse cuando hay cambios organizacionales, reestructuraciones, cambios en las responsabilidades, o cambios de tecnologías o programas internos. También, si las tareas evolucionan o se redistribuyen dentro de los equipos, es recomendable realizar estas actualizaciones.

Mantener actualizados los perfiles de puestos es un hábito que trae grandes beneficios para las organizaciones, pues se logra mayor eficiencia y productividad, una selección del personal más acertada, y en especial reducción de conflictos por roles mal definidos; todo ante un mundo empresarial altamente cambiante y a pasos acelerados.

#### **4.2.3 Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.**

El proceso de selección y contratación de personal es fundamental para que la organización tenga éxito, debido a que permite contratar el personal adecuado para los puestos correctos. En el caso de Industrias Benabar S.A. mejorar este proceso es importante porque puede beneficiar en reducir los tiempos de contratación y que se haga de manera más eficiente. Para lograrlo, la empresa debe considerar implementar herramientas como son las plataformas digitales, que le colabore en la identificación del mejor talento humano para su organización. Además, le permite mejorar el desempeño de la empresa, a la toma de decisiones estratégicas basadas en datos que le permiten una mejor posición en el mercado.

La empresa en estudio posee un procedimiento de selección, contratación y terminación de relación laboral, que tiene como objetivo establecer la secuencia de pasos para este proceso con cualquier colaborador de Industrias Benabar S.A. sin importar el cargo que ocupe. En la

revisión documental se detecta que el alcance de este procedimiento es levantar requerimientos del personal a contratar y este es procesado por el área de recursos humanos, quienes buscan dentro de la base de hojas de vida si alguno cumple con los requisitos necesarios y si no, se publica un anuncio de la vacante en las redes sociales, posteriormente realizan las entrevistas, el elegido firma el contrato y posterior se le da un proceso de inducción y capacitación sobre las funciones a realizar.

En la figura 5 se muestra el proceso de selección y contratación que utiliza Industrias Benabar S.A.:

**Figura 5. Diagrama del Proceso de Selección y Contratación de Personal**



Fuente: Instrumento 1. Revisión Documental. Industrias Benabar S.A. (s. f.)

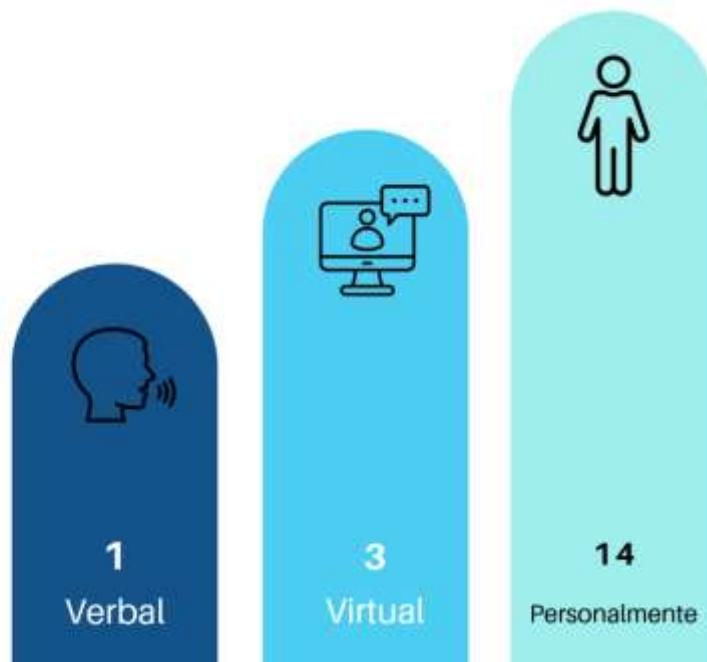
Como muestra la figura 5, Industrias Benabar S.A. cuenta con un procedimiento establecido de selección y contratación, sin embargo, es fundamental que se mejore este proceso mediante la integración de herramientas digitales que le facilite la revisión de hojas de vida, análisis de las competencias y la selección del candidato idóneo basados en los datos obtenidos, esto le permite reducir los errores en contrataciones. Si estas herramientas se utilizan de manera correcta, puede impactar de manera positiva al asegurar la contratación de empleados que van ligados a las necesidades de la organización.

Visto de manera profesional, sí Industrias Benabar S.A. utiliza y se actualiza en el uso de tecnología, el proceso de selección y contratación de personal puede mejorar y fortalecer la

competitividad de la empresa, porque este proceso es más estratégico y alineado a las tendencias del mercado laboral.

Por otra parte, se les consulta a los trabajadores que cómo entrega su hoja de vida a la empresa, como parte del proceso de selección y contratación, en el cual se obtiene que una persona que llegó a Industrias Benabar S.A. y solicita el trabajo verbalmente sin la hoja de vida, tres de ellos la enviaron mediante correo electrónico y catorce se presentan a Industrias Benabar S.A. a entregarlo físicamente. Estos datos se reflejan en el gráfico 3:

**Gráfico 3. Entrega de curriculum.**



Fuente: Instrumento 3. Encuesta a colaboradores. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

El análisis del gráfico 3 muestra que los candidatos prefieren entregar su hoja de vida de manera presencial, convirtiéndose en un método antiguo, esto puede ocurrir porque no tienen conocimiento en plataforma digitales para su entrega y confían más en entregar sus documentos personalmente. Esto lo acepta la empresa actualmente, pero puede llevar más tiempo y gestión administrativa en recibir documentos físicos.

Al tener la documentación física puede dificultar a las jefaturas o parte administrativa la revisión de las hojas de vida y tomar la decisión para elegir el mejor candidato de acuerdo con sus necesidades, lo que puede ocasionar errores en la evaluación de sus oferentes. Por ello es

fundamental, que la empresa adopte tecnología que le colabore con este proceso que le favorece en ser más eficiente.

Las empresas deben estar en constante actualización y debe acogerse a los objetivos estratégicos de esta y a la competencia en el mercado, por esto, al digitalizar el reclutamiento del personal, puede agilizar el proceso y mejorar el alcance en la búsqueda del talento humano.

#### **4.2.4 Satisfacción de los empleados en los procesos de capacitaciones sobre habilidades blandas, competencias y capacitaciones técnicas.**

En toda empresa es fundamental que los empleados tengan acceso a los procesos de capacitación, que les permita ampliar sus conocimientos y sus habilidades, esto les facilita un mejor desarrollo organizacional, porque beneficia al desempeño laboral como en la productividad y eficiencia. La empresa debe tomar esta actualización de acuerdo con las competencias de cada puesto, considerando tanto las habilidades técnicas como habilidades blandas de cada uno, para esto debe diseñar un programa de capacitación donde exista un equilibrio con cada especialización.

Un escenario negativo por la falta de capacitación es el estancamiento profesional, ya que este siempre debe estar en constante actualización según los avances del mercado laboral y esto puede provocar la pérdida de la competitividad de la empresa. Pero sí, Industrias Benabar S.A. implementar un plan de capacitación, este puede traer factores como la innovación en las técnicas de creación de los productos que ofrecen y hasta una mayor calidad.

Desde el tema profesional de recursos humanos, es importante que parte del presupuesto de la empresa se invierta en capacitación o se busque opciones gratuitas y virtuales que le favorezcan a la actualización de los conocimientos de los empleados, porque esto le favorece la sostenibilidad de la empresa y a enfrentar los desafíos que se le presenten durante el tiempo.

En relación con los procesos de capacitación, el empleado de producción administrativa de Industrias Benabar S.A. señala que “no existe un método escrito no, pero cuando hay una persona en un nuevo puesto, por ejemplo, en la parte operaria hay rotación se pide obviamente que tengan experiencia, como la fabricación de tarimas. Han preparado personal nuevo en el tema de producción, lo contratan, cuando la persona ingresa se le asigna una persona con experiencia para que le dé la inducción de cómo se trabaja. El gremio de tarimeros es muy corto.” (J. Arce, comunicación personal, 12 de noviembre de 2024).

Según lo expuesto por el señor Julio Arce en la cita anterior, en Industrias Benabar S.A. No existe un método escrito de capacitaciones para los empleados, no hay un plan de capacitaciones y tampoco una guía documental o procedimiento que actualice al trabajador. Lo que se hace es una inducción al nuevo empleado, donde se le describe su puesto y se detallan las funciones a realizar y se indica la línea de autoridad. Si algún puesto requiere de una función nueva de acuerdo con las necesidades de la empresa, está se le comunica al empleado verbalmente mediante una reunión que se hace con el personal semanal y posteriormente se le agrega la nueva función en la acción de personal con la que se contrata al empleado.

#### **Gráfico 4. Capacitaciones.**



Fuente: Instrumento 3. Encuesta a colaboradores. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

Sin embargo, aunque no esté establecido en un plan o documento formal, se brinda capacitaciones no técnicas que consisten en enseñarle a los trabajadores, la empresa, en el sentido de explicarles sobre su información general y los procesos que se realizan. También, reciben capacitaciones técnicas, por ejemplo, si algún cliente quiere un producto específico esta se toma el tiempo de explicar a los trabajadores sobre las técnicas especializadas para realizarlo, asimismo tienen inducciones sobre salud ocupacional, primeros auxilios e incendios, por lo que el gráfico anterior, así lo refleja con la respuesta positiva de 15 personas. Finalmente, aunque en la actualidad Industrias Benabar S.A. brinda capacitaciones de forma ocasional, la aplicación de un plan formal le puede garantizar más la efectividad de las funciones de los empleados.

#### **4.3 Propuesta de Manual de Puestos para el reclutamiento y selección.**

Con esta variable se indaga la situación actual de la empresa Industrias Benabar S.A. En cuanto a la implementación de Manuales de Puestos con los cuales no cuentan, y al mismo tiempo se busca establecer una referencia clara y estandarizada para los responsables del

proceso de selección de personal. Esto facilitará la identificación, descripción y evaluación de los puestos vacantes, con el fin de contratar el talento más adecuado que se alinee a los objetivos de la empresa.

Como equipo investigador parte de nuestro objetivo general es brindar una propuesta por medio de un manual de puestos que se ajuste a las necesidades de la empresa y al mismo tiempo ayude a la estandarización de procesos de selección y la eficiencia en los procesos administrativos, también brindar a los empleados descripciones claras y detalladas de sus funciones, y faciliten la comunicación entre los diferentes departamentos, ya que al contar con un proceso de reclutamiento y selección establecido contarán con una referencia en común sobre las características y responsabilidades de los puestos.

Como profesionales en el área de Recursos Humanos se considera que es fundamental contar con un Manual de Puestos, convirtiéndose en una iniciativa positiva para cualquier empresa que desea tener una gestión eficiente y estratégica, es de suma importancia para Industrias Benabar S.A al momento de contar con la propuesta y el manual de puestos que el mismo sea actualizado de manera continua donde se reflejen los cambios en la empresa, mercado y tendencia del sector tarimeros, garantizando que el manual siga siendo relevante y útil para la empresa.

#### **4.3.1 Equilibrio en los puestos de trabajo.**

El equilibrio en los puestos de trabajo es un factor estratégico fundamental para Industrias Benabar S.A, ya que impacta en la retención y atracción del talento humano, aumento en la producción, mejora el clima laboral, minimiza la rotación del personal y además fortalece la empresa en el mercado considerándose un pilar fundamental para el éxito.

En la encuesta aplicada a los colaboradores se indaga y se busca conocer si hace falta personal para algunos puestos de trabajo, obteniendo un resultado equitativo, 9 trabajadores consideran que si falta personal y los otros 9 trabajadores consideran que no falta personal. Por lo anterior, al no haber un proceso establecido de manera clara que indique el qué hacer en el puesto de trabajo, cómo hacerlo, para que se realiza, dónde y porqué se realizan las funciones, el equilibrio en los puestos se verá afectado.

Además, se busca conocer si los empleados consideran que su puesto de trabajo se realiza más de manera individual o en equipo, se puede observar en el gráfico cinco, las

siguientes respuestas: 11 participantes consideran que se trabaja en equipo y 7 participantes consideran que se trabaja de manera individual, generando dudas en los trabajadores, por lo cual se debe realizar una evaluación en los puestos de trabajo y al mismo tiempo equilibrar las funciones y tareas a desempeñar.

**Gráfico 5. Falta de personal para algunos puestos de trabajo.**

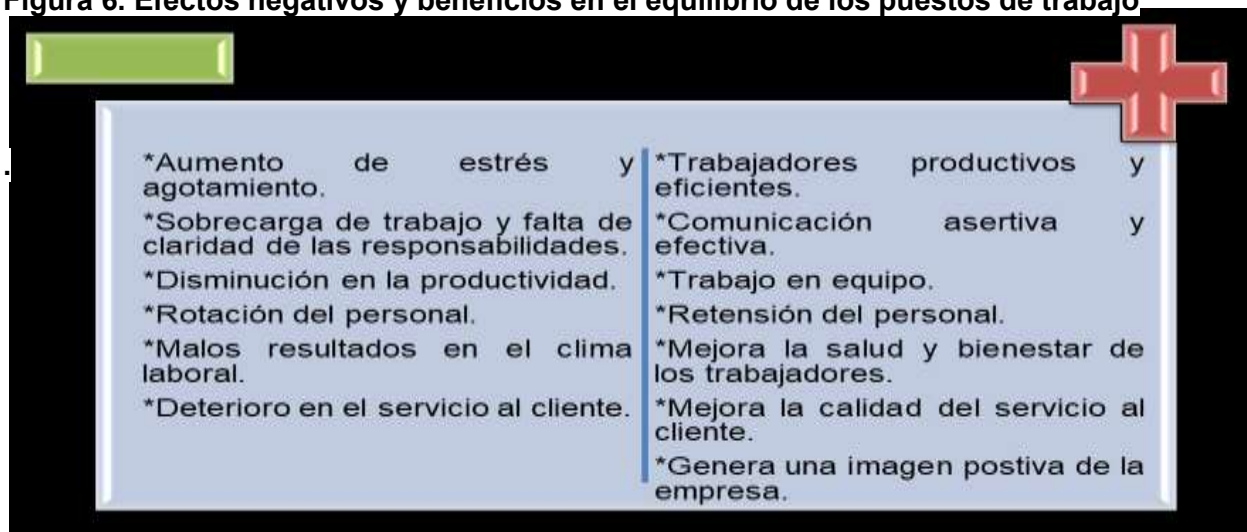


Fuente: Instrumento 3. Encuesta a colaboradores. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

Industrias Benabar S.A debe establecer límites claros y reforzar el proceso que ya llevan a cabo, se debe mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, saber priorizar tareas, delegar funciones, implementar programas de bienestar, reconocimiento profesional y brindar apoyo en el desarrollo de sus empleados con el motivo de equilibrar los puestos de trabajo y así al mismo tiempo disminuir las cargas laborales.

Un mal equilibrio en los puestos de trabajo puede tener efectos negativos, pero si hay un equilibrio en los puestos trae consigo beneficios, el cual podemos observar en la siguiente figura:

**Figura 6. Efectos negativos y beneficios en el equilibrio de los puestos de trabajo**



Fuente: Instrumento 3. Encuesta a colaboradores. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

La falta de equilibrio en los puestos de trabajo afecta directamente a los trabajadores, clientes y empresa ya que genera aumento en el estrés, agotamiento físico y mental, también se afecta la productividad y el servicio al cliente, por lo cual es fundamental que los trabajadores junto con el empleador trabajen en fomentar un equilibrio saludable.

El poder equilibrar la vida laboral con la vida personal es un proceso continuo y de aprendizaje por parte de los empleados como de la empresa, al encontrar un equilibrio las personas suelen ser más proactivas y positivas, por lo anterior se puede indicar que el equilibrio en los puestos de trabajo es más que establecer normas, horarios, división del tiempo personal y laboral, sino más bien en una inversión estratégica para el futuro.

Como equipo investigador y profesional en el área de Recursos Humanos se considera que el equilibrio en los puestos de trabajo va más allá de asignar tareas, sino que se debe ser estratégico para la sostenibilidad de la empresa, al contar con un sistema detallado que se basa en análisis y evaluaciones que sean objetivas y claras, asegura la equidad y al mismo tiempo impulsa el compromiso de los trabajadores. El poder alinear los puestos de trabajo, objetivos y el ambiente laboral es crucial para retener al personal y poder tener transparencia en los procesos, lo cual proporciona una comunicación clara y precisa, además de gestionar una mayor productividad, menos rotación del personal, creando pilares y bases sólidas para el éxito a largo, mediano y corto plazo en la empresa.

#### **4.3.2 Estructuración de perfiles de puestos.**

La estructuración de perfiles de puestos es uno de los procesos fundamentales para la gestión de los recursos humanos por lo tanto Industrias Benabar S.A no se queda atrás, al definir responsabilidades, requisitos y competencias en cada rol establece bases para una gestión eficaz, según la entrevista que se realizó a los encargados administrativos se busca conocer de qué manera se le comunica las tareas a los empleados, obteniendo la siguiente respuesta: “Se le comunican las tareas presencial y verbal en la reunión de cada lunes y formalmente en la acción de personal, firmado. Se utiliza la acción de personal”. (V. Solano, comunicación personal, 12 de noviembre de 2024).

Por lo cual, la empresa comunica de manera verbal y escrita las tareas, responsabilidades y funciones a los trabajadores, si realizan modificaciones se reúnen con el trabajador para indicar los cambios, además de entregar un documento llamado acción de personal (ver figura 6), el cual es firmado por las partes involucradas con el fin de definir de manera detallada y precisa las características del puesto a desempeñar o las diferentes funciones y tareas que deben implementar, además de contar con un respaldo de que el trabajador se encuentra informado acerca de los cambios a implementar.

**Figura 7. Acción del Personal**

Industrias Benabar S.A. Cédula Jurídica 3-101-571745 +506 2268-4423 / +506 2268-4448 info@benabarccr.com				Version: 1.0 Código: AD-ACP-NOM Fecha de Revisión: 8/1/2020 Página: 1 de 1	
<b>ACCIÓN DE PERSONAL - CONTRATO DE TRABAJO</b>					
Primer Apellido		Segundo Apellido		Nombre	
Cédula de identidad		Fecha actual		Rige a partir de	
<b>ESTADO ACTUAL</b> Departamento: _____ Cargo: _____ Salario: _____ Horario L a V: _____ S: _____			<b>ESTADO PROPUESTO</b> Departamento: _____ Cargo: _____ Salario: _____ Horario L a V: _____ S: _____		
<i>Origen de la acción de personal</i>					
<input type="checkbox"/> Ingreso	<input type="checkbox"/> Cambio de sábado	<input type="checkbox"/> Ausencia	_____		
<input type="checkbox"/> Traslado	<input type="checkbox"/> Permiso sin goce de salario	<input type="checkbox"/> Amonestación	_____		
<input type="checkbox"/> Ascenso	<input type="checkbox"/> Permiso con goce de salario	<input type="checkbox"/> Suspensión	_____		
<input type="checkbox"/> Aumento de salario	<input type="checkbox"/> Vacaciones pagadas	<input type="checkbox"/> Renuncia	_____		
<input type="checkbox"/> Periodo de prueba	<input type="checkbox"/> Vacaciones a disfrutar	<input type="checkbox"/> Despido	_____		
<input type="checkbox"/> Recargo de funciones	<input type="checkbox"/> Incapacidad (CCSS - INS) <small>SUJETO A PRESENTACION DEL MISMO</small>	<input type="checkbox"/> Otro	_____		
<b>Observaciones</b> Son parte integral de este contrato de trabajo las políticas internas de Ind Benabar			<b>DETALLE DE FIRMAS</b>		
Firma del empleado			Firma de jefatura inmediata		
Firma de Gerencia			Firma G & D del Recurso Humano		

Fuente: Instrumento 1. Revisión documental. Industrias Benabar S.A. (2020).

También, en la entrevista realizada a los encargados administrativos se indaga si existen perfiles de puestos en la empresa, obteniendo la siguiente respuesta: “La empresa inició con unos

perfiles de puestos, pero no se han terminado y no están completos. Si los tuvieran pasan por aprobación del representante legal y por Julio Arce”. (V. Solano, comunicación personal, 12 de noviembre de 2024).

A pesar de contar con un documento que la empresa indica como posible perfil de puestos, se puede determinar que no se encuentra creado y aprobado de la manera correcta, ya que al no estructurar los perfiles de puestos adecuadamente se dificulta encontrar el personal adecuado, también implicaría un aumento en la rotación del personal trayendo consigo el desempeño laboral bajo y conflictos, mala comunicación y costos administrativos para la empresa. Por ende, el poder garantizar que los empleados tengan claro el rol que realizan y sus responsabilidades favorece positivamente a la empresa, la estructuración detallada de perfiles se debe considerar como una inversión a largo plazo para Industrias Benabar S.A.

Como profesionales en el área de Recursos Humanos se debe entender que la estructuración de los perfiles de puestos es más que una simple formalidad, sino una gran herramienta con la cual se pueden alinear los objetivos de la empresa, y que cada rol pueda contribuir de manera efectiva disminuyendo brechas de competencia y capacitación en un mundo laboral de tarimeros tan cambiante.

Por todo lo anterior, un perfil de puestos que se encuentre bien definido será un mapa que guíe a la empresa para la selección, desarrollo y retención del personal, lo que provoca al mismo tiempo que los trabajadores puedan adaptarse a los cambios necesarios y además a enfrentar nuevas responsabilidades y metas, reflejando mejora en la calidad del servicio a los cliente los cuales sentirán una mayor satisfacción a la hora de interactuar con el personal, evitando al mismo tiempo frustración e insatisfacción, lo cual se traduce como el éxito empresarial y sostenible que brinda resultados positivos .

#### **4.3.3 Impacto en el cumplimiento de funciones y responsabilidades.**

Los manuales de puestos tienen un impacto significativo en el cumplimiento de funciones y responsabilidades del personal dentro de una organización. Estos actúan como una guía fundamental para la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Para Industrias Benabar S.A. La estandarización de procesos relacionados a este aspecto representa una oportunidad de mejora.

En la entrevista, a los administradores de Industrias Benabar S.A se les consulta cómo se

les asignan funciones o responsabilidades a los trabajadores, y la respuesta obtenida es: “Todos los lunes ellos realizan una reunión y participan los administrativos, si hubiese algún cambio de funciones se llama a la persona que tiene que realizar ese cambio y se le indica verbalmente y se le hace una acción de personal indicando los nuevos cambios en la ficha o guía que se utiliza como perfil de puestos” (V. Solano, comunicación verbal, 12 noviembre 2024).

También se le pregunta al equipo administrativo cuáles criterios se toman en cuenta para asignar funciones a cada trabajador, y se responde que se toma en cuenta la experiencia y el tiempo de laborar en la empresa, además de la capacitación que tenga el funcionario con relación a sus roles.

Mediante el instrumento de la Guía de Observación aplicada, se consulta a los encargados de Industrias Benabar S.A si el personal conoce las responsabilidades, habilidades, competencias y tareas a desempeñar en sus puestos de trabajo. Para esta pregunta se responde que sí, y que en la acción del personal se les informa sobre las funciones a desempeñar, y finalmente los involucrados firman esta acción de personal como comprobante y aceptación de las funciones a desempeñar en el puesto.

#### **4.3.4 Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.**

Una gestión eficiente del proceso de selección y contratación de personal fortalece la imagen de la empresa al contratar el candidato con mayor experiencia y calificado para el puesto. Para lograr este proceso, es importante diseñar los perfiles de puesto, en el que incluyan las competencias, experiencia y habilidades requeridas, asegurando que estos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Este trabajo de investigación contribuye con la creación de estos perfiles, que le van a permitir a Industrias Benabar S.A. considerarlos para una futura contratación y así tengan una herramienta de selección

En cuanto al instrumento de la entrevista se consulta sobre los perfiles de puesto de la organización y la respuesta indica que: “*La empresa inició con unos perfiles de puestos, pero no se han terminado y no están completos. Si los tuvieran pasan por aprobación del representante legal y por Julio Arce*”. (V. Solano, comunicación verbal, 12 noviembre 2024). Industrias Benabar S.A. al no tener perfiles de puesto establecidos, se contrata personal que, por ejemplo, no posea las habilidades necesarias para el cargo y aunque se le realice la entrevista, se le expliquen las funciones que debe realizar, cabe la posibilidad de que el candidato no esté alineado con la necesidad de la empresa.

**Gráfico 6. Aspectos por mejorar en los procesos de reclutamiento y selección.**



Fuente: Instrumento 3. Encuesta a colaboradores. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

Es importante rescatar que cuatro de los empleados mencionan la necesidad de más información sobre los salarios, esto quiere decir que a Industrias Benabar S.A. carece de un efectivo proceso de reclutamiento y selección, porque falta claridad en la oferta laboral específicamente en el tema salarial, esto puede provocar que exista una desmotivación en el personal o se creen expectativas que la empresa no pueda cumplir y el empleado decida irse de la empresa.

En cuanto a los tres trabajadores donde sugieren tener capacitación en el proceso de reclutamiento, Industrias Benabar S.A. debe establecer un programa de capacitaciones donde fortalezca las habilidades técnicas y blandas de sus empleados, esto le permite tener a los empleados más preparados para la ejecución de sus funciones y enfrentar los desafíos que se presenten. Por otra parte, dos empleados consideran que deben solicitar un dictamen médico, éste es importante considerarlo en cargos que se requieren esfuerzo físico o algún riesgo laboral, es necesario para garantizar sus derechos laborales establecidos en el artículo 21 del Código de Trabajo de Costa Rica que cita: *“En todo contrato de trabajo deben entenderse incluidos, por lo menos, las garantías y derechos que otorgan a los trabajadores el presente Código y sus leyes supletorias o conexas”*.

Las variables antes mencionadas con sus respectivos indicadores son elementos cruciales para el reclutamiento y selección del personal que Industrias Benabar S.A. debe de tomar en consideración para mejorar sus procesos, ya que estos elementos en conjunto permiten a la empresa definir de manera clara y precisa los requisitos de cada puesto, además de identificar diferentes competencias con el fin de poder establecer indicadores de desempeño y objetivos claros, con el fin de buscar nuevos talentos y mejoras para los trabajadores, empresa y clientes.

En definitiva, optimizar y atender cada una de las variables con sus respectivos indicadores brinda una ruta clara y concreta para Industrias Benabar S.A. mejorando la gestión del talento humano e integrando estrategias en los procesos que al mismo tiempo fortalezcan la capacidad para atraer personal componente y comprometido que pueda brindar un servicio de calidad.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente capítulo se encuentra conformado por dos apartados, en la primera parte se desarrollan las conclusiones obtenidas a partir de la aplicación y análisis de los resultados obtenidos después de haber aplicado los instrumentos de la investigación, además en la segunda parte, según las conclusiones obtenidas se brindan recomendaciones a la empresa con el fin de que las mismas sean analizadas y ejecutadas en busca de mejorar los procesos de selección y contratación del personal de Industrias Benabar S.A.

### **5.1 Conclusiones.**

**5.1.1** Identificar los estratos laborales de Industrias Benabar S.A., mediante los instrumentos de revisión documental, entrevista, encuesta y guía de observación, aplicados, con el fin de clasificar los perfiles de puestos utilizados en la organización, durante el periodo 2023-2024.

#### **5.1.1.1 Descripción general del puesto-necesidad de vacante de la empresa.**

Según el análisis de la descripción general del puesto y la necesidad de la vacante en Industrias Benabar S.A. La empresa presenta una necesidad clara de crear los perfiles de puesto y con ella un proceso más adecuado de reclutamiento y selección. Esto puede provocar que se realicen contrataciones incorrectas, en el cual puede afectar la parte financiera respectivamente a costos operativos por la falta de eficiencia en los empleados.

La empresa en estudio debe contar con una mejor difusión de las vacantes, porque en la actualidad muchos de sus trabajadores se informan de esta por medio de referencias personales y esto limita el alcance de los candidatos.

#### **5.1.1.2 Perfil del candidato.**

Industrias Benabar S.A. reconoce la importancia de contar con perfiles de puestos bien definidos para optimizar su proceso de selección de personal. Sin embargo, la empresa aún no ha finalizado la elaboración de estos perfiles, lo que ha generado dificultades en la contratación y evaluación del talento adecuado.

El proceso de selección de personal que tiene la empresa en estudio se fundamenta principalmente en entrevistar a los candidatos y en los criterios subjetivos de la persona que la realiza, esto limita la objetividad y aumenta el riesgo de contratar empleados que no cuenten con

las competencias adecuadas de acuerdo con las necesidades.

La falta de documentación clara puede exponer a la empresa a conflictos laborales y dificultades en auditorías del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

El proceso de inducción de nuevos colaboradores es un punto fuerte en la empresa, pero podría fortalecerse aún más si estuviera respaldado por manuales de puestos bien estructurados.

#### **5.1.1.3 Competencias personales y profesionales.**

Industrias Benabar S.A. Se preocupa por que los trabajadores de su planilla tengan competencias y habilidades apropiadas, de modo que puedan desarrollarse de la manera óptima en su entorno laboral y adaptarse mejor a eventuales cambios.

La empresa reconoce la importancia de las competencias personales y profesionales en el desempeño de sus trabajadores, se evidencia una disparidad en el conocimiento que estos tienen sobre sus propias habilidades.

#### **5.1.1.4 Indicadores de desempeño.**

El grupo investigador concluye que la empresa Industrias Benabar S.A no cuenta con indicadores de desempeño que brinden a los trabajadores información clara de las competencias, destrezas y habilidades con las que deben contar y desarrollar en los puestos de trabajo.

Se concluye que la empresa carece de evaluaciones de desempeño, lo cual impide poder definir y medir el progreso de sus empleados, lo cual provoca dificultad en los procesos de realimentación del personal, y al mismo tiempo dejando vulnerable a la empresa por falta de dirección e incapacidad de adaptarse al mercado.

### **5.1.2 Elaborar los perfiles de puestos, a través del análisis de la información obtenida por los instrumentos utilizados, para que se adapten a la estructura organizacional de Industrias Benabar S.A, durante el periodo 2023-2024.**

#### **5.1.2.1 Cobertura y elaboración de manuales de puestos según los perfiles.**

El presente estudio evidencia la necesidad de que Industrias Benabar S.A. implemente un manual de puestos estructurado y formalizado, ya que actualmente carece de uno y esto afecta la claridad en las funciones laborales, la contratación y la gestión del talento humano.

La empresa reconoce que contar con perfiles de puestos bien definidos contribuirá a un mejor desempeño de los empleados y una mayor transparencia en la asignación de responsabilidades.

El desarrollo de un manual de puestos en Industrias Benabar S.A. representa un paso clave para su crecimiento y éxito a largo plazo, beneficiando tanto a los trabajadores como a la empresa y sus clientes.

#### **5.1.2.2 Frecuencia de actualización de los perfiles de puestos y sus vacantes.**

La actualización de los perfiles de puestos en Industrias Benabar S.A. no sigue un calendario fijo, sino que se realiza según las necesidades emergentes de la empresa.

La organización no cuenta con perfiles de puestos formales, sino con fichas generalizadas, lo que dificulta una gestión eficiente del talento humano. Aunque la normativa costarricense no exige la implementación de manuales de puestos en el sector privado, la legislación en materia de empleo público y diversas sentencias judiciales destacan su importancia como herramienta de organización y control.

Actualmente es importante que las empresas tengan y mantengan sus perfiles de puestos actualizados, lo cual favorece a la productividad y la optimización del proceso de selección y contratación, en este caso el de Industrias Benabar S.A., también, colabora en la competitividad de la organización en cuanto a su entorno empresarial y además, puede acoplarse de mejor manera a mercado cambiante y a los desafíos que se le presenten en cuanto al tema.

#### **5.1.2.3 Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.**

En esta investigación se concluye que actualmente la empresa en estudio tiene un procedimiento de selección y contratación de personal donde se inicia con el detalle del requerimiento a nivel interno, se busca en la base de datos de las hojas de vida si alguno cumple con los requerimientos, se entrevista a los candidatos, se selecciona y se firma la acción de persona.

Existe una ausencia de una base de datos digital y la preferencia de los candidatos ante las vacantes, es entregar su hoja de vida de manera presencial, lo cual limita la eficiencia del

proceso de selección y contratación en la empresa, al gestionarlo de manera manual toma más tiempo en organizar la información de los postulantes para la elección.

#### **5.1.2.4 Satisfacción de los empleados en los procesos de capacitaciones sobre habilidades blandas, competencias y capacitaciones técnicas.**

Se concluye que actualmente Industrias Benabar S.A. no cuenta con un método escrito ni formal de capacitación en el indicador de satisfacción de los procesos de capacitación, que es muy importante para que los empleados obtengan crecimiento en sus conocimientos.

En el presente la empresa realiza inducciones a los nuevos empleados y algunas capacitaciones, pero le falta un programa de capacitación continuo lo cual impacta negativamente en la productividad y competitividad de la empresa en el mercado laboral.

#### **5.1.3 Diseñar un manual de puestos, mediante el análisis de la información recopilada, para la obtención de la claridad y la eficiencia en la gestión de talento humano en Industrias Benabar S.A., durante el periodo 2023-2024.**

##### **5.1.3.1 Equilibrio en los puestos de trabajo.**

El grupo investigador concluye que Industrias Benabar S.A. no posee un adecuado equilibrio en los puestos de trabajo, afectando negativamente los procesos administrativos y operativos, lo cual provoca un ambiente laboral insostenible, sobrecarga en los puestos de trabajo, desigualdad en la distribución de tareas, afectación en la productividad y el servicio al cliente.

También se concluye que no tienen un manual de puestos creado de manera correcta revelando una deficiencia en las funciones y responsabilidades de los trabajadores y la gestión de los recursos humanos, lo cual da como resultado afectaciones en el clima laboral, aumento en costos y daños a la imagen de la empresa.

##### **5.1.3.2 Estructuración de perfiles de puestos.**

La estructuración de perfiles de puestos es un proceso fundamental que toda empresa debe de contemplar y considerar realizar, por lo tanto, el equipo investigador concluye que Industrias Benabar S.A. no cuenta con dicha herramienta de manera adecuada, a pesar de que tener una idea de perfiles de puestos, los mismos no cumplen con los requerimientos necesarios

para poder estructurar los perfiles que la empresa necesita con respecto a los puestos a contratar. Al no tener claro las funciones y responsabilidades trae consigo dificultades en el desarrollo de las tareas que al mismo tiempo provoca omisión en las responsabilidades laborales, ineficiencia y baja producción, afectando directamente el clima laboral y la relación con los clientes.

### **5.1.3.3. Impacto en el cumplimiento de funciones y responsabilidades.**

Los manuales de puestos desempeñan un papel clave en la organización y cumplimiento de funciones dentro de una empresa, proporcionando claridad y estructura en la gestión del talento humano. En el caso de Industrias Benabar S.A., si bien se reconoce la importancia de estandarizar estos procesos, actualmente la asignación de funciones se realiza de manera verbal y se documenta mediante fichas o guías generales, lo que puede generar inconsistencias y falta de formalidad en la definición de responsabilidades.

Aunque la empresa informa a los trabajadores sobre sus funciones a través de acciones de personal y reuniones administrativas, la ausencia de un manual de puestos detallado limita la claridad y uniformidad en la gestión del desempeño laboral.

### **5.1.3.4 Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.**

Se concluye que es fundamental que Industrias Benabar S.A. diseñe perfiles de puestos claros y alineados con sus objetivos estratégicos, estos deben formalizarse en un manual de puestos, con el fin de optimizar el proceso de selección y contratación de personal en la empresa.

Asimismo, esta investigación contribuye a la creación de los perfiles de cargo de Industrias Benabar S.A., le proporciona una herramienta útil para que sea guía en el momento de realizar la contratación de personal.

Es importante que la empresa utilice esta herramienta y fortalezca este proceso, porque según los resultados obtenidos, los empleados actuales consideran que debe existir una mejor precisión en la definición de los salarios e identificar las necesidades de capacitación de los diferentes puestos.

**5.1.4 Analizar los elementos esenciales de los procesos de selección y contratación del personal de la empresa Industrias Benabar S.A., a través de la información obtenida, con el fin de elaborar los perfiles de puestos requeridos, por medio de un manual de puestos que se ajuste a sus necesidades, durante el período 2023-2024.**

El objetivo general de la investigación es poder analizar todos los elementos que Industrias Benabar S.A implementa en sus procesos de selección y contratación del personal con el fin de elaborar perfiles de puestos y brindar un manual de puestos que se ajuste a las necesidades de la empresa, una vez finalizado todo el proceso de investigación se concluye que la empresa se ha visto afectada en diferentes procesos por no contar con un adecuado proceso de selección y contratación.

Es fundamental para el empleador y los trabajadores poder tener claro los procesos y al mismo tiempo contar con perfiles de puestos que se vean reflejados en el manual de puestos, por lo cual el grupo investigador concluye que Industrias Benabar S.A. no cuenta con un proceso de selección y contratación bien establecido que le permita tomar decisiones acertadas en sus procesos, ya que al haber una omisión del manual de puestos o bien contar con uno que no se encuentra finalizado ni implementado ha generado un vacío en el sistema estructural de la empresa.

La falta de estructuración de perfiles, las evaluaciones de desempeño y un manual de puestos ha provocado a Industrias Benabar S.A. problemas en la eficiencia y eficacia de los procesos de selección y contratación del personal, además, de afectar a los trabajadores con respecto a la asignación de tareas, capacitaciones y el desarrollo profesional y personal, también generando bases no tan sólidas que afectan el presente y futuro de la empresa, trabajadores y sus clientes.

## **5.2 Recomendaciones.**

**5.2.1 Identificar los estratos laborales de Industrias Benabar S.A., mediante los instrumentos de revisión documental, entrevista, encuesta y guía de observación, aplicados, con el fin de clasificar los perfiles de puestos utilizados en la organización, durante el periodo 2023-2024.**

### **5.2.1.1 Descripción general del puesto-necesidad de vacante de la empresa.**

La principal recomendación es formalizar la descripción de puestos en donde incluya las funciones a realizar, los requisitos necesarios e indispensables y la experiencia requerida.

Industrias Benabar S.A. puede realizar un análisis de mercado laboral para adoptar mejores estrategias de selección de personal, en este debe evaluar la oferta y la demanda referente a su servicio, debe identificar las competencias para ver en qué términos se encuentra

el personal, por ejemplo, con sus expectativas salariales y beneficios.

Considerar actualizarse en el uso de plataformas digitales para que amplíe su visibilidad tanto como empresa, pero también para publicar las futuras vacantes, esto le permite optimizar el proceso de reclutamiento y selección.

#### **5.2.1.2 Perfil del candidato.**

Aunque la normativa costarricense no obliga a las empresas privadas a contar con manuales de puestos, su implementación es altamente recomendable para garantizar transparencia, equidad y respaldo legal en la gestión del talento humano. La falta de documentación clara puede exponer a la empresa a conflictos laborales y dificultades en auditorías del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Para mejorar la eficiencia en la selección de candidatos, es recomendable que la empresa implemente un sistema basado en rúbricas y criterios objetivos, además de complementar las entrevistas con pruebas de comprobación de conocimientos y habilidades, especialmente en puestos técnicos.

Asimismo, el proceso de inducción de nuevos colaboradores es un punto fuerte en la empresa, pero puede fortalecerse aún más si estuviera respaldado por manuales de puestos bien estructurados.

#### **5.2.1.3 Competencias personales y profesionales.**

Para abordar la problemática de la falta de claridad en cuanto al conocimiento de las competencias de los colaboradores de Industrias Benabar S.A., se recomienda que la organización implemente estrategias de capacitación y actividades que permitan identificar y potenciar las competencias individuales y colectivas. Al mejorar la comunicación, la resolución de conflictos y el liderazgo, la empresa no sólo optimizará su rendimiento, sino que también fortalecerá la satisfacción y confianza del personal, generando un entorno laboral más eficiente y armonioso.

#### **5.2.1.4 Indicadores de desempeño.**

Se recomienda establecer indicadores de desempeño, los mismos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos (SMART), una vez establecidos los indicadores

se deben implementar evaluaciones de desempeño de manera periódica y al obtener los resultados analizarlos para proporcionar retroalimentación a los trabajadores.

Con los resultados de las evaluaciones se deben identificar necesidades para mejorar las capacitaciones, además de implementar programas de capacitación que permitan a los trabajadores adquirir competencias, destrezas y habilidades para el desarrollo de los puestos de trabajo.

Elaborar los perfiles de puestos, a través del análisis de la información obtenida por los instrumentos utilizados, para que se adapten a la estructura organizacional de Industrias Benabar S.A, durante el periodo 2023-2024.

#### **5.2.2.1 Cobertura y elaboración de manuales de puestos según los perfiles.**

Para mejorar la gestión del talento humano en Industrias Benabar S.A., es recomendable desarrollar un manual de puestos estructurado. Este documento debe definir claramente las funciones, responsabilidades y requisitos de cada puesto, facilitando la contratación, la evaluación del desempeño y la capacitación del personal. Además, su implementación contribuye a una mayor transparencia en la asignación de responsabilidades y mejorará la comunicación interna. Para garantizar su efectividad, el manual debe ser socializado entre los empleados, actualizado periódicamente y utilizado como herramienta clave en el crecimiento de la empresa.

#### **5.2.2.2 Frecuencia de actualización de los perfiles de puestos y sus vacantes**

Para optimizar la gestión de las contrataciones en Industrias Benabar S.A., se recomienda establecer un proceso formal de actualización de perfiles de puesto, definiendo criterios y momentos clave para su revisión. Actualmente, la empresa cuenta con fichas generalizadas, por lo que se recomienda reemplazarlas por perfiles detallados que incluyan responsabilidades, requisitos y competencias específicas. Es importante capacitar al equipo administrativo sobre la relevancia y aplicación de estos documentos, involucrando a los líderes de cada área en su actualización.

Asimismo, se sugiere recurrir a asesoría externa en casos de reestructuración y validar los cambios con profesionales en Recursos Humanos. La actualización periódica de los perfiles de puesto permite mejorar la planificación del talento, aumentar la eficiencia operativa y reducir

conflictos internos, asegurando así que la empresa se mantenga alineada con las mejores prácticas y tendencias del mercado.

#### **5.2.2.3 Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.**

Se recomienda a la empresa en estudio utilizar tecnología que le colabore a la empresa en la recepción y gestión de hojas de vida, con el fin de tener un mayor alcance de candidatos y un mejor análisis para la selección.

También, realizar una capacitación para el personal administrativo de Industrias Benabar S.A. en cuanto a herramientas tecnológicas que se implementen para el proceso de selección y contratación de personal.

Se propone a la empresa establecer indicadores que le permitan medir el tiempo que pasa desde la publicación de la vacante hasta la selección del candidato. También, revisar el costo que conlleva este proceso y realizar una pequeña evaluación con el fin de determinar si el candidato cumple con los requerimientos necesarios.

#### **5.2.2.4 Satisfacción de los empleados en los procesos de capacitaciones sobre habilidades blandas, competencias y capacitaciones técnicas.**

Se recomienda a Industrias Benabar S.A. que diseñe y planifique un plan de capacitación para los empleados, estos deben estar alineados a las competencias y necesidades de cada cargo, sin dejar de lado, las habilidades técnicas y blandas. Dentro de esta planificación debe considerar, por ejemplo, la innovación de sus productos y cómo mejorar el servicio al cliente

Asimismo, buscar capacitaciones gratuitas, tanto presenciales como virtuales, que permitan la formación de los empleados. O bien considerar, asignar presupuesto empresarial para esta necesidad.

Realizar una evaluación al menos anual para medir las necesidades y desafíos de la empresa y con ello capacitar a sus empleados.

#### **5.2.3 Diseñar un manual de puestos, mediante el análisis de la información recopilada, para la obtención de la claridad y la eficiencia en la gestión de talento humano en Industrias Benabar S.A., durante el periodo 2023-2024.**

### **5.2.3.1 Equilibrio en los puestos de trabajo.**

Se recomienda contar con un manual de puesto, debido a que distribuye las cargas de trabajo y al mismo tiempo se establece un equilibrio en los puestos evitando sobrecarga de funciones a los empleados, además de establecer canales de comunicación clara y asertiva donde los trabajadores puedan expresar sus inquietudes y dar sugerencias.

También, se recomienda implementar programas de bienestar laboral que beneficie la calidad de vida de los trabajadores promoviendo hábitos saludables y aumento en la satisfacción laboral para que se sientan valorados y escuchados dando como resultado un ambiente laboral más positivo, productivo y sostenible.

### **5.2.3.2 Estructuración de perfiles de puestos.**

Se recomienda realizar una reestructuración rigurosa y actualizada de perfiles de puestos que fortalezcan la gestión de los recursos humanos y mejore el desempeño laboral.

Se debe realizar un análisis exhaustivo de cada puesto de trabajo, donde se identifiquen las tareas, responsabilidades y competencias a desarrollar. Además, es importante involucrar al personal con el fin de obtener información de primera mano.

Una vez estructurados los perfiles los mismos deben ser explicados por su importancia y desarrollo, además de brindar actualizaciones según las necesidades de los trabajadores y la empresa.

### **5.2.3.3 Impacto en el cumplimiento de funciones y responsabilidades.**

Es recomendable formalizar la asignación de funciones en Industrias Benabar S.A. mediante un manual de puestos estructurado. Esto permite documentar cambios de manera clara y garantizar que los trabajadores comprendan sus responsabilidades. Además, se recomienda ampliar los criterios de asignación de funciones, considerando no solo la experiencia y antigüedad, sino también evaluaciones de desempeño y formación específica.

La comunicación y documentación de las responsabilidades deben fortalecerse, asegurando que cada trabajador tenga acceso a su perfil de puesto y pueda recibir retroalimentación sobre su rol. Asimismo, la acción de personal debe complementarse con sesiones informativas y evaluaciones

periódicas para optimizar el cumplimiento de las funciones asignadas. Estandarizar estos procesos contribuye a reducir la incertidumbre, mejorar la productividad y alinear las prácticas internas con el crecimiento de la empresa.

#### **5.2.3.4 Eficiencia en los procesos de selección y contratación del personal.**

Se recomienda considerar la aprobación formal de los perfiles de puesto de Industrias Benabar S.A. estos serán proporcionados como producto de este trabajo de investigación, sin embargo, conforme el tiempo pasa se debe revisar periódicamente en un tiempo que la empresa considere mejor de acuerdo con sus necesidades, objetivos estratégicos y a los retos e innovaciones que se presenten.

Definir como empresa una comunicación más clara de las vacantes que ofrecen, para ampliar la visibilidad en sus futuros candidatos, considerando herramientas tecnológicas que pueda implementar la empresa para recibir postulaciones de una manera más eficiente.

Usar alguna plataforma digital donde se resguarden las hojas de vida de los futuros candidatos a las vacantes, esto con el fin de facilitar el proceso de selección y contratación y tener a un mayor alcance la información.

Revisar la normativa costarricense, entre esos el Código de Trabajo de Costa Rica para cumplir con los derechos laborales y así evitarse algún proceso legal, por ejemplo, el análisis de esta investigación algunos trabajadores mencionan sobre la necesidad de solicitar un dictamen médico ocupacional, esto para resguardar sus riesgos laborales en ciertos cargos que ofrece la empresa.

#### **5.2.4 Analizar los elementos esenciales de los procesos de selección y contratación del personal de la empresa Industrias Benabar S.A., a través de la información obtenida, con el fin de elaborar los perfiles de puestos requeridos, por medio de un manual de puestos que se ajuste a sus necesidades, durante el período 2023-2024.**

La principal recomendación es utilizar y aprobar el manual de puestos que este trabajo de investigación le ofrece, donde se detallan todos los perfiles de cargo de manera detallada y a la vez perfiles para futuros puestos que aún la empresa no tiene, este le facilita la toma de decisión de las contrataciones de Industrias Benabar S.A.

Fortalecer el proceso de selección y contratación de personal, con criterios más

específicos y claros, implementando la evaluación de los candidatos y que este le pueda asegurar que el candidato cumple con las necesidades que requiere la empresa.

Con el fin de mejorar la competitividad de la empresa, se sugiere implementar un plan de capacitación más estructurado enfocado en los avances de los procesos del desarrollo de los productos que ofrece la empresa, pero también, en habilidades blandas, esto permite un desarrollo más profesional de los trabajadores y a la vez, la empresa ofrece un crecimiento de conocimiento a sus empleados.

Es importante utilizar algún método de evaluación de desempeño a sus empleados, esto con el fin de medir la eficiencia, brindar oportunidades de mejora y más desarrollo en sus funciones, pero a la vez le permite garantizar el crecimiento organizacional y sostenible.

### **5.3 Propuesta.**

#### **5.3.1 Justificación.**

La elaboración de un manual de puestos para Industrias Benabar S.A. es un requerimiento que colabora en crear una estructura organizativa más definida en la empresa. Este le permite establecer los perfiles de puesto donde se establecen descripciones de las funciones, responsabilidades y requisitos de cada cargo, esto acorde con las necesidades de la organización.

Industrias Benabar S.A. al no tener actualmente un manual de puestos genera imprecisión en las funciones y responsabilidades de sus empleados, en el cual puede existir ineficiencias en los procesos de producción de los productos. Por esta razón, esta propuesta le permite a la empresa facilitar los procesos de selección y contratación de personal, al tener los perfiles de acuerdo con sus necesidades, por otra parte, puede evitar confusión sobre las responsabilidades de cada uno y ayuda a una mejor definición organizativa en cuanto a las funciones de sus empleados.

Sin duda, este manual fortalece a Industrias Benabar S.A. en cuanto a las gestiones del talento humano, contribuye a fortalecer el crecimiento, eficiencia y sostenibilidad de la empresa en el mercado laboral.

#### **5.3.2 Objetivos.**

##### **5.3.2.1 Objetivo general.**

Fortalecer la gestión del talento humano de Industrias Benabar S.A. mediante la creación de un manual de puestos que establece de forma más organizada las funciones, responsabilidades y requisitos de cada perfil de cargo, con el propósito de favorecer la estructura organizativa de la empresa.

##### **5.3.2.2 Objetivos específicos.**

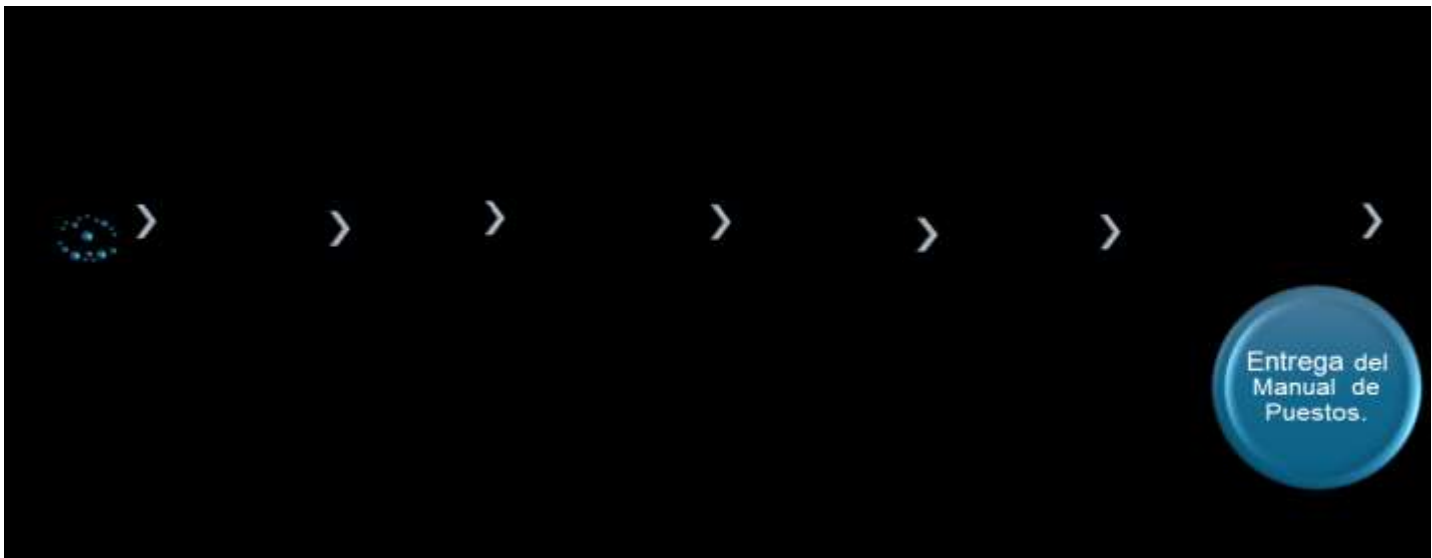
1. Definir los perfiles de puesto de Industrias Benabar S.A., donde indique las funciones, responsabilidades y requisitos de cada cargo, con el fin de mejorar la eficiencia organizativa en cuanto a las gestiones del talento humano.
2. Facilitar el proceso de selección y contratación de Industrias Benabar S.A. al tener una definición más clara de los perfiles de puesto, garantizando que los candidatos tengan las habilidades, conocimientos y experiencia necesarias para cada cargo.

3. Garantizar que Industrias Benabar S.A. conozca la normativa nacional vigente, relacionada a las disposiciones legales en cuanto a la gestión de puestos de trabajo.

### 5.3.3 Metodología.

Con respecto a la metodología se procede de manera cualitativa con la cual se gestiona el presente manual de puestos que fue desarrollado a partir del trabajo de investigación donde se obtuvieron datos e información mediante los instrumentos aplicados correspondientes a la revisión documental, entrevista, encuesta a los colaboradores y la guía de observación aplicados en Industrias Benabar S.A, los mismos fueron revisados, interpretados y analizados en conjunto con los procesos de selección y contratación de personal, con el fin de poder asegurar que el manual de puestos cumpla con los requisitos y estándares de calidad y al mismo tiempo cubran las necesidades de la empresa, como se puede observar a continuación:

**Figura 8. Metodología.**



la situación de la empresa desde la perspectiva de los trabajadores y su entorno laboral, con el fin de poder contar con un marco sólido para la elaboración del manual de puestos, enfocados en comprender a profundidad las funciones, responsabilidades y requisitos de los puestos de trabajo.

- **Análisis de la situación de la empresa:** Se procede a conocer y realizar un análisis de la situación de la empresa con respecto a las funciones y tareas de los empleados, y los procesos que utiliza los encargados administrativos para la gestión del talento humano,

además de conocer la visión, misión, valores e información general de Industrias Benabar S.A.

- **Definición de Objetivos:** Se establece el objetivo general y específicos del trabajo de investigación, además que estén alineados con las necesidades de la empresa.
- **Recopilación de información con instrumentos:** Se aplican los instrumentos de manera digital vía teams y en papel de manera presencial
  - Revisión documental: Se revisa y analiza los documentos que la empresa tiene y utilizan en relación con los procesos de selección y contratación de personal.
  - Entrevista: Se lleva a cabo vía teams con el gerente de producción y mantenimiento y la encargada del área administrativa donde se aplica una serie de preguntas con el fin de que brinden una explicación detallada de los procesos que realizan para contratar y seleccionar el personal e información general de la empresa.
  - Encuesta a los colaboradores: Se realiza visita a la empresa donde se procede a aplicar la encuesta de manera física a los colaboradores y analizar la información brindada, obteniendo el punto de vista del trabajador.
  - Guía de observación con el fin de obtener información detallada y precisa del modelo de selección y contratación de personal, perfiles de puestos, evaluaciones de desempeño, fortaleza y debilidades de la empresa.
- **Análisis y Fases:** Se recopila la información y se procede a realizar el análisis de esta y a trabajarlo por medio de fases de contenido, descripción, datos generales e interpretación.
- **Diseño del perfil de puestos:** Se define y estructura los datos correspondientes a la estructuración de las habilidades, conocimiento, responsabilidades, tareas y requisitos de los puestos de trabajo para diseñar el perfil cubriendo las necesidades de Industrias Benabar S.A.
- **Estructuración de Manual de puestos:** Se crea la estructura de los perfiles de la siguiente manera:
  - Datos del puesto (Nombre, departamento, nivel jerárquico y puestos a cargo).
  - Descripción del puesto (Objetivo general)
  - Responsabilidades y Funciones.
  - Competencias y Habilidades.

- Requisitos del puesto (Formación académica, experiencia laboral, experiencia deseable, requisitos legales y salario).

El manual de puestos busca ser una herramienta práctica, funcional y efectiva para la empresa con respecto a los procesos de selección y contratación del personal y desarrollo de perfiles de puestos, con el motivo de poder brindar los siguientes beneficios:

- Garantizar que el manual de puestos sea completo, preciso y útil.
- Facilitar la implementación y el uso en la empresa.
- Optimizar el tiempo y recursos.
- Contribuir a una gestión eficiente del talento humano.

En definitiva, el que Industrias Benabar S.A pueda contar con un manual de puestos promoverá la eficiencia, productividad, desarrollo y crecimiento sostenible de la empresa y sus trabajadores.

#### **5.3.4 Cronograma con fechas recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y responsables.**

Para asegurar una implementación exitosa del manual de puestos, es importante guiarse de un cronograma bien estructurado que abarque todas las etapas del proceso. Por lo tanto en este caso, se comienza con la fase de Planificación que incluye la recopilación de la información de los puestos, la redacción y la revisión del manual por parte de la gerencia de la empresa, a continuación, se procede con la etapa de Ejecución, que está compuesta por la presentación y aprobación del manual de puestos, asimismo la comunicación para los empleados y la aplicación del mismo cuando la empresa lo necesite y surja la necesidad de una vacante por llenar, posterior a ello, se finaliza con la etapa de Control donde se le dará la evaluación y el seguimiento correspondiente al manual de puestos.

La propuesta de un manual de puestos para la empresa Industrias Benabar S.A representa un avance significativo hacia la estandarización y mejora de las prácticas en la gestión del talento humano. Este, no solo proporciona una guía clara y detallada de las responsabilidades y competencias necesarias para cada uno de los roles identificados, sino que también sirve como una herramienta fundamental para la incorporación de nuevos cargos o roles según las necesidades que surjan en la empresa.

La claridad en las responsabilidades y competencias detalladas en el manual permitirá

una asignación más efectiva y planificada de las tareas, promoviendo así un entorno de trabajo más organizado y productivo.

**Tabla 12. Cronograma implementación manual de puestos.**

Programación		Semana											
Tareas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>1. Preparación</b>												
	1.1 Recopilación de información de los puestos												
	1.2 Redacción del manual de puestos												
	1.3 Revisión del manual de puestos												
<b>EJECUCIÓN</b>	<b>2 Implementación del Manual de Puestos</b>												
	2.1 Presentación y aprobación del manual de puestos												
	2.2 Comunicación del manual de puestos												
	2.3 Aplicación del manual de puestos												
<b>CONTROL</b>	<b>3. Evaluación y Seguimiento</b>												
	3.1 Evaluaciones semestrales												

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

### 5.3.5 Presupuesto.

La parte financiera es fundamental para la implementación del manual de puestos, por lo cual Industrias Benabar S.A. debe de tomar en consideración los gastos financieros que se detallan a continuación:

**Tabla 13. Presupuesto para el Manual de Puestos de Industrias Benabar S.A.**

PRESUPUESTO PARA MANUAL DE PUESTOS DE INDUSTRIAS BENABAR S.A									
ETAPA	RUBRO DE PRESUPUESTO	DESCRIPCIÓN	COSTO POR HORA	DURACIÓN	TOTAL	TOTAL DE LA ETAPA	TOTAL DEL PRESUPUESTO DE ETAPAS		
PLANIFICACIÓN	Gastos de Salarios/Encargado Recursos Humanos	Recopilación de información de los puestos	€4 553,37	1 semana	€218 561,76				
		Redacción del manual de puestos	€4 553,37	1 semana	€218 561,76				
		Revisión del manual de puestos	€4 553,37	1 semana	€218 561,76				
	<b>Total Etapa Planificación</b>								<b>€655 685,28</b>
EJECUCIÓN	Gastos de Salarios/Encargado Recursos Humanos	Presentación y aprobación del manual de puestos	€4 553,37	2 semanas	€437 123,52				
		Comunicación del manual de puestos	€4 553,37	3 semanas	€655 685,28				
		Aplicación del Manual de puestos	€4 553,37	4 semanas	€874 247,04				
	<b>Total Etapa Ejecución</b>								
CONTROL	Gastos de Salarios/Encargado Recursos Humanos	Evaluaciones Semestrales	€4 553,37	1 semana	€218 561,76				
		<b>Total Etapa Control</b>							
OTROS GASTOS	Equipo	1 computadora portatil			€500 000,00				
	Margen de contingencia 15%	Para imprevistos			€426 195,43				
	<b>Total de otros Gastos</b>							<b>€926 195,43</b>	
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO GENERAL</b>								<b>€3 767 498,31</b>	
<b>Encargado Recursos Humanos</b>		<b>Monto por hora</b>							
Salario mínimo según MTT 2025	€751 090,00	<b>€4 553,37</b>							
Carga Patronal 26,67%	€195 283,40	Salario* Carga Patrol/total horas laboradas mensuales = Monto por hora.							
<b>TOTAL</b>	<b>€946 373,40</b>								
48 horas semanales	48*4,33= Total horas al mes 207,84								

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

### 5.3.6 Plan de Implementación.

La implementación del Manual de Puestos de Industrias Benabar S.A. describe las acciones que se necesitan para su aplicación, para esto se requiere planificación y ejecución, por lo que se presenta un plan paso a paso para que la empresa lo pueda llevar a cabo de una manera efectiva.

**Tabla 14. Plan de Implementación del Manual de Puestos.**

Etapa	Actividades	Responsables	Duración
<p><b>Presentación y aprobación.</b></p>	<p>Se debe presentar y explicar el Manual de Puestos de Industrias Benabar S.A.</p> <p>Se debe revisar y analizar el Manual de puestos para asegurarse que esté alineado con los objetivos de la empresa, su pertinencia y aplicación.</p> <p>Revisar el cronograma para su aplicación, en cuanto a tiempos, responsables y los recursos necesarios para su ejecución</p>	<p>Gerencia General y Responsable del proceso de selección y contratación</p>	<p>2 semanas</p>
<p><b>Comunicación del Manual de Puestos.</b></p>	<p>Se debe tener una reunión de personal para socializar el Manual de Puestos de Industrias Benabar S.A. explicar y aclarar dudas, una vez hecho esto se debe comunicar a sus empleados de manera formal sea de manera escrita o bien por correo electrónico.</p>	<p>Responsable del proceso de selección y contratación de personal</p>	<p>3 semanas</p>

**Aplicación del Manual de Puestos.**

Se debe aplicar el manual de puestos en los procesos de selección y contratación de personal, asimismo, en las evaluaciones que realice la empresa respecto a los cargos. Responsable del proceso de selección y contratación de personal del 4 semanas

Ajustar cuando sea necesario las descripciones de los perfiles de puestos según las necesidades requeridas, siempre alineados a las políticas de la empresa.

**Evaluación y seguimiento.**

Realizar una encuesta o un sondeo a sus trabajadores sobre la utilidad de un manual de puestos, con el fin de realizar los ajustes necesarios o las mejoras que se consideren en cada cargo. Responsable del proceso de selección y contratación de personal del Evaluación trimestral o semestral, según la necesidad

Darle un seguimiento continuo del manual de puestos.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

### 5.3.7 Glosario de términos.

**Cargo:** hace referencia a la posición o rol específico que una persona ocupa dentro de una organización. Este cargo está relacionado con un conjunto de responsabilidades, funciones, tareas y competencias que una persona debe desempeñar para cumplir con los objetivos de la empresa o institución.

**Clientes:** hace referencia a las personas o entidades que deciden utilizar servicios de un profesional o empresa para su beneficio personal y que responden a sus intereses o necesidades.

**Control:** se refiere al proceso de supervisar, regular y gestionar diferentes aspectos de una

actividad, sistema o situación para asegurar que se cumplan los objetivos y se mantengan los estándares establecidos.

**Eficaz:** la capacidad de lograr los resultados o objetivos esperados de manera exitosa. Ser eficaz implica alcanzar lo que se ha propuesto, independientemente de los recursos empleados o el tiempo que haya tomado conseguirlo. En otras palabras, alguien o algo es eficaz cuando cumple con la meta propuesta.

**Eficiencia:** se refiere a la capacidad de lograr un objetivo utilizando la menor cantidad posible de recursos (tiempo, dinero, energía, materiales, etc.). En otras palabras, hacer las cosas bien y con el mínimo desperdicio.

**Empresa:** se refiere a una organización o entidad que se dedica a realizar una actividad económica con el objetivo de producir bienes o servicios para satisfacer necesidades y, generalmente, obtener un beneficio.

**Estrategias:** se refiere a los planes o acciones diseñadas para alcanzar uno o varios objetivos específicos, generalmente a mediano o largo plazo. Las estrategias permiten decidir qué hacer, cómo hacerlo, con qué recursos y en qué momento, para obtener los mejores resultados posibles.

**Estratos:** División organizativa ocupacional para fines metodológicos, orientada a enmarcar procesos de trabajo, niveles organizacionales, factores generales de clasificación y clases genéricas.

**Experiencia:** Conocimiento o habilidad que se adquiere con la práctica en el desempeño de un cargo. Por tanto, también se refiere al grado suficiente, de ese conocimiento o habilidad, para desempeñar satisfactoriamente las actividades de un puesto.

**Gremio:** Se refiere a un grupo de personas o trabajadores que pertenecen a una misma actividad o profesión y que se organizan para defender sus intereses comunes, regular su trabajo y promover el desarrollo de su oficio.

**Habilidades blandas:** Habilidades, destrezas, conocimientos particulares, licencias, autorizaciones, capacitación y otras características que deben poseer los empleados para desempeñar eficientemente los puestos.

**Habilidades técnicas:** Son las competencias y el conocimiento especializado que un empleado

debe tener para realizar tareas específicas dentro de su rol en el gimnasio, relacionado con el uso del equipo, técnicas de entrenamiento y otras actividades específicas.

**Información:** Está relacionado con datos procesados u organizados que tienen un significado y son útiles para tomar decisiones o comprender un contexto determinado.

**Jefatura:** Responsabilidad directa y permanente de una persona por dirigir y controlar las actividades técnicas y administrativas necesarias para alcanzar los objetivos de la unidad bajo su dirección.

**Jurisprudencia:** Es un conjunto de sentencias o decisiones judiciales que sirven como precedente para resolver casos similares en el futuro. Es una fuente del derecho que se forma a partir de las interpretaciones y aplicaciones de las leyes realizadas por los tribunales, particularmente los tribunales superiores, como las cortes supremas o tribunales constitucionales.

**Organización:** Se refiere a un conjunto de personas y recursos que se estructuran de manera ordenada con el fin de alcanzar objetivos comunes.

**Perfil:** Se refiere al conjunto de características, habilidades, competencias y experiencia que definen a una persona para un puesto de trabajo determinado. Es una descripción de las cualidades que un candidato debe tener para cumplir con los requisitos de un cargo o función en una empresa u organización.

**Puesto:** Conjunto de deberes y responsabilidades asignadas por una autoridad competente para que sean atendidos por un funcionario durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo.

**Requisitos:** Conjunto de estudios académicos, experiencia y adiestramiento necesarios para el adecuado desempeño del trabajo. Condiciones que deben poseer los candidatos a los puestos.

**Responsabilidades:** Se refiere a los deberes, obligaciones o tareas que una persona debe cumplir como parte de su rol o función. Las responsabilidades suelen estar asociadas a ciertos compromisos o funciones que se esperan de alguien en un contexto específico, como un puesto de trabajo, una relación interpersonal, o una situación social.

# MANUAL DE PUESTOS

## INDUSTRIAS BENABAR S.A.



**Aguilar Herrera Ana Gabriela**  
**Barrantes Miranda Xenia**  
**Rojas Chavarría Yesenia**



### 5.3.8 Descripción de perfiles.

#### Perfil de puesto del Gerente General de Operaciones

##### Datos del Puesto

<b>Nombre del Puesto</b>	Gerente General Operativo
<b>Departamento</b>	Administrativo
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Gerente
<b>Puestos a su cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente administrativo</li> <li>• Supervisor de planta</li> <li>• Auxiliar de oficina</li> <li>• Auxiliar de Salud Ocupacional</li> <li>• Secretaria</li> <li>• Operador de montacargas</li> <li>• Operario de muebles</li> <li>• Operario de planta</li> <li>• Bodeguero</li> <li>• Operario gestión de residuos</li> <li>• Guarda de seguridad</li> </ul>

##### Descripción del puesto

<b>Objetivo General</b>	Coordinar y supervisar las operaciones de Industrias Benabar S.A. garantizando el cumplimiento de los objetivos de la empresa y a la vez promueve la mejora continua de los diferentes procesos, tanto administrativos como los productivos, con el objetivo de mantener la sostenibilidad de la organización.
-------------------------	--

##### Responsabilidades y Funciones

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica, organiza y dirige las operaciones diarias de los diferentes puestos operativos.</li> <li>• Toma decisiones estratégicas de acuerdo con la producción y logística.</li> <li>• Planifica, dirige y coordina diferentes proyectos dentro de la empresa</li> <li>• Identifica aspectos de mejora continua en los procesos internos y propone alternativas de solución.</li> <li>• Implementa estrategias de mejora en los procesos administrativos, de producción y de logística.</li> <li>• Participa en la selección y contratación de personal de Industrias Benabar S.A.</li> <li>• Establece indicadores para evaluar el rendimiento de los puestos que tiene bajo su cargo.</li> <li>• Vela por el uso correcto de los recursos financieros, los recursos administrativos y los materiales producción.</li> <li>• Supervisar las políticas relacionadas a seguridad ocupacional y de calidad.</li> <li>• Fomentar una cultura organizacional basada en la mejora continua, seguridad industrial y calidad.</li> <li>• Controla la creación y calidad de los productos solicitados por los diferentes clientes.</li> <li>• Da seguimiento al uso correcto del presupuesto operativo junto con el contador.</li> </ul>
--

##### Competencias y Habilidades

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del funcionamiento de procesos industriales</li> </ul>
---------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de procesos administrativos de operación</li> <li>• Capacidad de interpretar los indicadores de desempeño en la toma de decisiones</li> <li>• Conocimiento y aplicación de normativa relacionada a la seguridad industrial y a la calidad.</li> <li>• Conocimientos básicos en finanzas</li> <li>• Conocimientos básicos en logística empresarial</li> <li>• Conocimientos básicos en administración de recursos humanos.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y comunicación efectiva</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Gestión al cambio</li> <li>• Implementación correcta de estrategias</li> <li>• Resolución alterna de conflictos</li> </ul>
<b>Requisitos del Puestos</b>	
<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato universitario en Ingeniería Industrial</li> <li>• Conocimientos básicos en Administración de Recursos Humanos</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 3 años en Gerencial General o puestos gerenciales.</li> </ul>
<b>Experiencia Deseable:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de cambio organizacional</li> <li>• Análisis de datos aplicados para la toma de decisiones</li> <li>• Legislación nacional sobre seguridad industrial</li> </ul>
<b>Requisitos Legales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación al Colegio de Ingenieros Electricistas, Mecánicos e Industriales de Costa Rica (CIEMI)</li> </ul>
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## Perfil de puesto Asistente Administrativo

### Datos del Puesto

<b>Nombre del Puesto</b>	Asistente Administrativo
<b>Departamento</b>	Administrativo
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Asistente
<b>Puestos a su cargo</b>	N/A

### Descripción del Puesto

<b>Objetivo General</b>	Brindar apoyo en las tareas administrativas y operativas de la organización, garantizando el buen funcionamiento de los procesos internos mediante una gestión organizada y eficiente de la información, así como la atención oportuna a clientes y colaboradores, manejo adecuado de recursos y herramientas administrativas.
-------------------------	--

### Responsabilidades y Funciones

<ul style="list-style-type: none"><li>• Emitir y entregar factura por las operaciones realizadas en el desarrollo de la actividad empresarial a los clientes.</li><li>• Administrar y pagar bienes y servicios que una empresa ha recibido a crédito de sus proveedores o vendedores (cuentas por pagar).</li><li>• Confeccionar cotizaciones para los clientes.</li><li>• Realizar las acciones de personal, tramitar incapacidades o ausencias del personal</li><li>• Pago de planillas a los empleados por sus servicios.</li><li>• Confeccionar y enviar planillas del INS de la CCSS de los empleados de la empresa.</li><li>• Archivar documentación relacionada con los clientes y con el personal de la empresa.</li></ul>
--

### Competencias y Habilidades

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Organización y planificación:</b> Capacidad para gestionar múltiples tareas y prioridades sin perder el orden.</li><li>• <b>Comunicación efectiva:</b> Buena redacción, ortografía y habilidad para comunicarse con claridad, tanto oral como escrita.</li><li>• <b>Atención al detalle:</b> Precisión en el manejo de documentos, datos y tareas administrativas.</li><li>• <b>Trabajo en equipo:</b> Colabora con diferentes áreas y mantiene una actitud positiva con sus compañeros.</li><li>• <b>Discreción y confidencialidad:</b> Manejo responsable de información sensible de la empresa o clientes.</li><li>• <b>Adaptabilidad y flexibilidad:</b> Capacidad para ajustarse a cambios, imprevistos y nuevas herramientas o procedimientos.</li><li>• <b>Orientación al cliente:</b> Buena actitud y trato hacia clientes internos y externos.</li></ul>
---------------------	--

<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Excelente comunicación oral y escrita.</li> <li>● Buena redacción y archivo de documentos.</li> <li>● Habilidades como la discreción y respetar la confidencialidad de la información sensible.</li> <li>● Manejo de herramientas ofimáticas (Dominio de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook).</li> </ul>
--------------------	---

<b>Requisitos del Puestos</b>	
<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Técnico en Administración de empresas</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 año o más en cargos similares.</li> </ul>
<b>Experiencia Deseable:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimientos generales administrativos.</li> </ul>
<b>Requisitos Legales:</b>	N/A
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## Perfil de puesto del Operador de Montacarga

### Datos del Puesto

<b>Nombre del Puesto</b>	Operador de Montacargas
<b>Departamento</b>	Producción y Mantenimiento
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Operario Montacargas
<b>Puestos a su cargo</b>	N/A

### Descripción del Puesto

<b>Objetivo General</b>	Operar de manera segura y eficiente el equipo de montacargas para el movimiento de carga, descarga, apilamiento y organización de materiales y tarimas dentro de las instalaciones de la empresa.
-------------------------	---

### Responsabilidades y Funciones

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir y maniobrar el equipo de montacargas.</li> <li>• Asegurar la carga a transportar y que la misma no exceda la capacidad nominal del montacargas.</li> <li>• Velar por que la carga transportada se encuentre balanceada y asegurada.</li> <li>• Mantener la velocidad de operación segura y dentro de los límites establecidos, además de movilizarse dentro de la ruta designada en la empresa.</li> <li>• Utilizar técnicas de elevación y manipulación adecuada al tipo de carga a transportar.</li> <li>• Cumplir con las políticas y procedimientos de seguridad de la empresa.</li> <li>• Participar activamente en capacitaciones y programas de operación de montacargas.</li> <li>• Mantener el montacargas limpio y en buen estado general.</li> <li>• Verificar los sistemas del montacargas (batería, aceite, agua, combustible, entre otros).</li> <li>• Comunicación de manera efectiva y clara con el personal de la empresa.</li> <li>• Velar por la seguridad de los peatones.</li> <li>• Uso del equipo de protección personal (EPP).</li> </ul>
---

### Competencias y Habilidades

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atención al detalle:</b> Capacidad para realizar tareas con precisión y cuidado, minimizando errores y riesgos.</li> <li>• <b>Organización:</b> Capacidad para realizar tareas de manera oportuna, precisa, ordenada, lógica y eficiente.</li> <li>• <b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad para colaborar y trabajar en conjunto con el personal de la empresa.</li> <li>• <b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para la adaptación a los diferentes perfiles de cargas y entorno laboral.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación oral y escrita.</li> <li>• Dominio de la conducción y maniobra del equipo.</li> <li>• Conocimiento de las bodegas y materiales.</li> <li>• Destreza para identificar problemas o debilidades en la bodega y brindar procesos de mejora.</li> </ul>

### Requisitos del Puestos

<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad primaria completa o superior.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año o más en manejo de equipo de montacargas.</li> </ul>
<b>Experiencia Deseable:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de embalaje de tarimas.</li> </ul>
<b>Requisitos Legales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de conducir D3.</li> <li>• Dictamen médico.</li> </ul>
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## Perfil de puesto de Operador de Planta

<b>Datos del Puesto</b>	
<b>Nombre del Puesto</b>	Operario de Planta
<b>Departamento</b>	Producción
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Gerente General Operativo
<b>Puestos a su cargo</b>	N/A

<b>Objetivo General</b>	Ejecuta labores de fabricación, reparación y desarme de tarimas de madera, tomando en cuenta los estándares de calidad y seguridad establecidos por Industrias Benabar S.A. con el objetivo de contribuir a las operaciones logísticas eficientes.
-------------------------	--

### **Responsabilidades y Funciones**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corte a medida y ensamblaje de madera para la fabricación de tarimas</li> <li>• Uso de maquinaria y herramientas manuales para la fabricación de tarimas</li> <li>• Desmontaje de tarimas para su reutilización o reciclaje</li> <li>• Seguir las políticas de seguridad industrial y utilizar el equipo de protección personal</li> <li>• Reportar al Gerente General de Operaciones accidentes o condiciones inseguras de su cargo</li> <li>• Verificar la cantidad de materiales a utilizar para el desarme o fabricación de tarimas y comunicar al Gerente General de Operaciones los faltantes.</li> </ul>
--

### **Competencias y Habilidades**

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de maquinaria y herramientas de trabajo relacionadas al cargo</li> <li>• Conocimiento en corte de materiales con mayor precisión.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de concentración y enfoque en tareas repetitivas.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Disposición para aprender y capacitarse en el equipo requerido o nuevas tareas.</li> </ul>

### **Requisitos del Puestos**

<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseable tercer año de secundaria</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares en fabricación y desarme de tarimas.</li> </ul>
<b>Experiencia Deseable:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso del horno</li> </ul>
<b>Requisitos Legales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## Perfil de puesto del Operario de Muebles

### Datos del Puesto

<b>Nombre del Puesto</b>	Operario de Muebles
<b>Departamento</b>	Muebles
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Operario de Muebles
<b>Puestos a su cargo</b>	N/A

### Descripción del Puesto

<b>Objetivo General</b>	Elaborar, preparar y fabricar muebles deberíamos de materia prima de tarimas para la producción de muebles de alta calidad y cumplimiento de estándares establecidos por la empresa.
-------------------------	--

### Responsabilidades y Funciones

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar y escoger la materia prima para el armado de muebles.</li> <li>• Lijado de muebles con herramientas y de manera manual.</li> <li>• Aplicación de productos de acabado superficial a los muebles de manera mecánico-manuales.</li> <li>• Carga y descarga de muebles.</li> <li>• Orden y limpieza de la zona de trabajo.</li> <li>• Apoyo en la planta de producción y transporte.</li> <li>• Lectura de planos de corte y armado de muebles.</li> <li>• Uso del equipo de protección personal (EPP).</li> <li>• Participar activamente en capacitaciones.</li> <li>• Almacenar los muebles en la bodega de tarimas.</li> <li>• Comunicación de manera efectiva y clara con el personal de la empresa.</li> </ul>
--

### Competencias y Habilidades

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atención al detalle:</b> Capacidad para realizar tareas con precisión y cuidado, minimizando errores y riesgos.</li> <li>• <b>Organización:</b> Capacidad para realizar tareas de manera oportuna, precisa, ordenada, lógica y eficiente.</li> <li>• <b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad para colaborar y trabajar en conjunto con el personal de la empresa.</li> <li>• <b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para la adaptación a los diferentes diseños de muebles.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades en ebanistería.</li> <li>• Habilidades manuales para manejo de maquinaria eléctrica y manual.</li> <li>• Habilidades numéricas para manejo de ángulos y medidas de los muebles.</li> <li>• Leer y entender los planos de corte y armado de muebles.</li> <li>• Destreza para identificar problemas o debilidades en el área de muebles y brindar procesos de mejora.</li> </ul>

### Requisitos del Puestos

<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad primaria completa o superior.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año o más en ebanistería debe ser demostrable.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones relacionadas al cargo.</li> </ul>
<b>Experiencia Deseable:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de defectos y desviación de calidad de materiales de madera y derivados.</li> <li>• Conocimiento de diferentes técnicas de acabado de muebles.</li> </ul>
<b>Requisitos Legales:</b>	N/A
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## Perfil de puesto del Contador

### Datos del Puesto

<b>Nombre del Puesto</b>	Contador
<b>Departamento</b>	Contabilidad
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Contador
<b>Puestos a su cargo</b>	N/A

### Descripción del Puesto

<b>Objetivo General</b>	Ayudar con el control y la optimización de los recursos financieros de la organización mediante el registro, análisis e interpretación de la información contable y fiscal, asegurando el cumplimiento de las normas legales y favoreciendo en la toma de decisiones estratégicas.
-------------------------	--

### Responsabilidades y Funciones

- Llevar los libros contables conforme a las normativas vigentes.
- Registrar ingresos, egresos, activos, pasivos y patrimonio.
- Preparar balances generales, estados de resultados, flujos de efectivo y otros informes contables.
- Calcular y presentar declaraciones de impuestos (IVA, ISR, etc.).
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales ante autoridades tributarias.
- Elaborar y dar seguimiento al presupuesto de la empresa.
- Realizar conciliaciones bancarias y contables.
- Preparar y apoyar en auditorías internas o externas.
- Evaluar la salud financiera de la organización.
- Emitir recomendaciones para mejorar la rentabilidad y reducir costos.
- Brindar orientación a la gerencia o dirección sobre decisiones financieras.
- Asesorar en temas legales, tributarios y contables.
- Organizar y conservar documentación financiera y tributaria conforme a la ley.

### Competencias y Habilidades

<b>Competencias</b>	<p><b>Análisis y pensamiento crítico:</b> Capacidad para interpretar datos financieros y tomar decisiones basadas en evidencia.</p> <p><b>Ética profesional:</b> Compromiso con la confidencialidad, integridad y cumplimiento de normas contables y legales.</p> <p><b>Capacidad para resolver problemas:</b> Habilidad para encontrar soluciones eficientes a situaciones financieras o fiscales complejas.</p> <p><b>Organización y planificación:</b> Buena gestión del tiempo, cumplimiento de plazos fiscales y orden en la documentación.</p> <p><b>Comunicación efectiva:</b> Transmitir información técnica de manera clara a clientes, jefes o colegas que no son contadores.</p> <p><b>Pensamiento estratégico:</b> Visión para alinear la contabilidad con los objetivos de negocio y apoyar la toma de decisiones.</p>
<b>Habilidades</b>	Habilidades en conocimientos sólidos en normas contables y fiscales como las NIC/NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), leyes tributarias, normativas locales.

	<p>Dominio en la preparación y análisis de balances, estados de resultados, flujo de caja, etc.</p> <p>Habilidades en el manejo de software contable con programas como Contraq, QuickBooks, SAP, Excel avanzado, entre otros.</p> <p>Cálculo y presentación de impuestos, manejo de declaraciones, atención a auditorías fiscales.</p> <p>Evaluación de procesos financieros, revisión de documentación y prevención de errores o fraudes.</p> <p>Verificación de registros contables versus estados bancarios y otros informes financieros.</p>
<b>Requisitos del Puesto</b>	
<b>Formación Académica</b>	Licenciatura en Contaduría Pública.
<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia laboral: 3 o 4 más años en puestos similares como asesor financiero.
<b>Experiencia Deseable:</b>	N/A
<b>Requisitos Legales:</b>	Incorporado al Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## Perfil de puesto del Guarda Dormilón

### Datos del Puesto

<b>Nombre del Puesto</b>	Guarda de Seguridad Dormilón
<b>Departamento</b>	Seguridad
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Gerente General Operativo
<b>Puestos a su cargo</b>	N/A

<b>Objetivo General</b>	Vigilar y proteger las instalaciones de Industrias Benabar S.A. así como los bienes y materiales que se encuentran dentro de la empresa, mediante una inspección constante con los protocolos de seguridad establecidos.
-------------------------	--

### Responsabilidades y Funciones

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar rondas de seguridad en su horario laboral con la posibilidad de dormir.</li> <li>• Permanecer en su puesto de trabajo vigilante, aunque no necesariamente despierto.</li> <li>• Responder a emergencias que se puedan presentar</li> <li>• Presenta informes de seguridad diarios.</li> </ul>
---

### Competencias y Habilidades

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo correcto de armas</li> <li>• Monitoreo de cámaras de seguridad</li> <li>• Manejo de equipo de comunicación</li> <li>• Resolución de problemas, saber qué hacer ante cualquier eventualidad con respecto a seguridad</li> <li>• Atención al detalle con respecto a seguridad</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener autocontrol al manejar situaciones de conflicto</li> <li>• Saber comunicar de forma clara los reportes sobre seguridad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

### Requisitos del Puestos

<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseable tercer año de secundaria</li> <li>• Curso de manejo de armas</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa como guarda de seguridad al menos de 1 año</li> </ul>
<b>Experiencia Deseable:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en trabajo nocturno</li> </ul>
<b>Requisitos Legales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiso de Portación de Armas en Costa Rica.</li> </ul>
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## Perfil de puesto de Supervisor de Planta

### Datos del Puesto

<b>Nombre del Puesto</b>	Supervisor de Planta
<b>Departamento</b>	Producción y Mantenimiento
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Supervisor
<b>Puestos a su cargo</b>	Operarios

### Descripción del Puesto

<b>Objetivo General</b>	Dirigir, coordinar y supervisar las actividades del equipo de trabajo para garantizar el cumplimiento de los objetivos operativos y de calidad establecidos por la organización, asegurando una comunicación efectiva, un ambiente laboral positivo y la mejora continua de los procesos.
-------------------------	---

### Responsabilidades y Funciones

- Coordinar equipos de trabajo.
- Administrar los recursos productivos para garantizar la operatividad de la planta (asegurando el ajuste presupuestario y actuando activamente en las desviaciones (principalmente en materia prima y coste de personal).
- Asegurar la mejor gestión de la planta, supervisa las compras, la producción y aseguramiento de calidad y las operaciones de carga y descarga.
- Analizar los datos sobre la producción del Departamento y tomar las medidas necesarias según sea el caso.
- Administrar los procedimientos de higiene, seguridad y emergencia en la planta. Revisar diariamente el uso de equipo de protección personal.
- Supervisar el plan de producción y las cantidades a producir.
- Velar por la calidad del producto y por el programa de mejora continua.
- Presentar informes o reportes semanales y mensuales en cada reunión sobre el rendimiento de los trabajadores de su departamento.
- Asignar recursos humanos, físicos y técnicos adecuados para la labor que debe realizar.
- Coordinar con el departamento de compras el abastecimiento de materiales e insumos requeridos para garantizar la operatividad de la planta y verificar la idoneidad de estos, previo su ingreso.
- Manejar idóneamente los inventarios del producto en stock.
- Crear capacitaciones de Salud Ocupacional y Seguridad Laboral.
- Entrenamiento a personal de ingreso nuevo y para cambios internos.

### Competencias y Habilidades

---

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liderazgo:</b> Capacidad para guiar, motivar y desarrollar al equipo de trabajo.</li> <li>• <b>Toma de decisiones:</b> Evaluar situaciones y elegir soluciones efectivas bajo presión o en tiempos limitados.</li> <li>• <b>Comunicación efectiva:</b> Transmitir instrucciones claras y escuchar activamente al equipo.</li> <li>• <b>Gestión de equipos:</b> Coordinar actividades, distribuir tareas y resolver conflictos laborales.</li> <li>• <b>Pensamiento estratégico:</b> Identificar oportunidades de mejora y proponer acciones para optimizar procesos.</li> <li>• <b>Adaptabilidad:</b> Responder con flexibilidad ante cambios o situaciones imprevistas.</li> <li>• <b>Resolución de conflictos:</b> Manejar desacuerdos dentro del equipo de forma justa y profesional.</li> <li>• <b>Ética y responsabilidad:</b> Ser ejemplo de compromiso, puntualidad y cumplimiento de normas.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del proceso operativo para entender a fondo los procedimientos del área supervisada (recuperación de materiales, producción y distribución).</li> <li>• Habilidades para la gestión del tiempo y planificación para organizar turnos, horarios, cronogramas y cargas de trabajo.</li> <li>• Habilidades para detectar necesidades de formación y dar seguimiento al desempeño del equipo.</li> </ul>
<b>Requisitos del Puestos</b>	
<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación secundaria completa o superior</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año o más en cargos similares.</li> </ul>
<b>Experiencia Deseable:</b>	-
<b>Requisitos Legales:</b>	N/A
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## Perfil de puesto del Bodeguero

### Datos del Puesto

<b>Nombre del Puesto</b>	Bodeguero
<b>Departamento</b>	Producción y Mantenimiento
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Encargado de bodega
<b>Puestos a su cargo</b>	N/A

### Descripción del Puesto

<b>Objetivo General</b>	Planificar, dirigir, controlar, actualizar e inventariar los insumos, equipamiento, maquinaria, herramientas y equipo de protección, además de llevar controles de inventario.
-------------------------	--

### Responsabilidades y Funciones

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizado el sistema de inventario.</li> <li>• Dar seguimiento a los controles preventivos de los equipos y herramientas.</li> <li>• Entrega de herramientas y equipos al personal.</li> <li>• Realizar informes del inventario, herramientas y equipo.</li> <li>• Reportar saldo de insumos y consumo por trabajador.</li> <li>• Reporte de herramientas o equipo dañado.</li> <li>• Tener todas las herramientas identificadas.</li> <li>• Limpieza y orden de la bodega.</li> <li>• Entrega y recepción de manteados.</li> <li>• Realizar mantenimiento preventivo-correctivo de la maquinaria y equipamiento según protocolo de la empresa.</li> <li>• Recepción de pedidos y su respectivo ingreso en el sistema.</li> <li>• Control de materiales e insumos almacenados fuera de la bodega.</li> <li>• Orden y limpieza de la zona de trabajo.</li> <li>• Comunicación de manera efectiva y clara con el personal de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento de instrucciones.</li> <li>• Participar activamente en capacitaciones.</li> <li>• Uso del equipo de protección personal (EPP).</li> </ul>
--

### Competencias y Habilidades

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atención al detalle:</b> Capacidad para realizar tareas con precisión y cuidado, minimizando errores y riesgos.</li> <li>• <b>Gestión de almacenaje y Equipos:</b> Conocimiento y práctica en la recepción, almacenamiento, control de inventario, preparación de pedidos y despacho de herramientas y maquinarias.</li> <li>• <b>Resolución de problemas:</b> Habilidad para poder identificar, analizar y encontrar soluciones a diversas situaciones.</li> <li>• <b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad para colaborar y trabajar en conjunto con el personal de la empresa.</li> <li>• <b>Organización:</b> Capacidad para realizar tareas de manera oportuna, precisa, ordenada, lógica y eficiente.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente comunicación oral y escrita.</li> <li>• Conocimiento de herramientas y maquinaria.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir instrucciones y estándares establecidos.</li> <li>• Manejo de la herramienta Excel.</li> </ul>
<b>Requisitos del Puestos</b>	
<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noveno año de secundaria completo o superior.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año o más en cargos de bodega.</li> <li>• Manejo de la herramienta de Excel.</li> <li>• Manejo y elaboración de Inventarios.</li> <li>• Elaboración de Informes.</li> </ul>
<b>Experiencia Deseable:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos generales de mantenimiento de bodega.</li> </ul>
<b>Requisitos Legales:</b>	N/A
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## Perfil de puesto del Transportista

### Datos del Puesto

<b>Nombre del Puesto</b>	Transportista
<b>Departamento</b>	Logística
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Jefe de Transportista
<b>Puestos a su cargo</b>	N/A

<b>Objetivo General</b>	Trasladar de forma segura y eficiente los productos o materiales de Industrias Benabar S.A. a los destinos designados, cumpliendo con la Ley de Tránsito de Costa Rica y con las normativas internas de la empresa en cuanto a los procedimientos de transporte.
-------------------------	--

### Responsabilidades y Funciones

<ul style="list-style-type: none"><li>• Cargar y descargar de manera segura los productos o materiales de Industrias Benabar S.A. para que no sufran daños.</li><li>• Conducir los vehículos de manera responsable para trasladar los productos terminados o materiales.</li><li>• Verificar y velar que el vehículo se encuentre en un buen estado mecánico y además, con toda la documentación al día.</li><li>• Reportar al jefe de transportistas cualquier eventualidad, atraso o desperfecto mecánico del vehículo</li><li>• Cumplir con la Ley de Tránsito de Costa Rica y seguridad vial</li><li>• Brindar un buen trato a las personas que reciben los productos.</li></ul>
--

### Competencias y Habilidades

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento en mecánica básica</li><li>• Uso de herramientas de navegación como Waze o Google Maps</li><li>• Dominio en conducción segura</li></ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Buena comunicación</li><li>• Buenas relaciones interpersonales</li><li>• Organización</li><li>• Atención al detalle</li><li>• Puntualidad y responsabilidad</li><li>• Manejo de documentos referentes a la entrega de productos o recolección de materiales.</li></ul>

### Requisitos del Puestos

<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deseable tercer año de secundaria</li><li>• Curso de manipulación de carga de materiales</li></ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un año como conductor o transportista en rutas nacionales</li></ul>
<b>Experiencia Deseable:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en entrega de productos y materiales</li></ul>
<b>Requisitos Legales:</b>	Licencia B2 o superior, según el vehículo a manejar
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## Perfil de puesto del Gestor de Residuos

### Datos del Puesto

<b>Nombre del Puesto</b>	Gestor de Residuos
<b>Departamento</b>	Gestión de Residuos
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Operario
<b>Puestos a su cargo</b>	N/A

### Descripción del Puesto

<b>Objetivo General</b>	Gestionar, planificar, coordinar y velar por todas las actividades relacionadas con la gestión de residuos de manera integral y al mismo tiempo cumplan con la normativa ambiental, optimizando procesos y disminuir el impacto ambiental.
-------------------------	--

### Responsabilidades y Funciones

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección de las tarimas de madera donde los clientes.</li> <li>• Valoración y selección de tarimas para reutilizar, reparar y desechar.</li> <li>• Trato de residuos para desechar.</li> <li>• Coordinar la disposición final adecuada para las tarimas que se desechan.</li> <li>• Implementar medidas para disminuir la pérdida y daño en las tarimas.</li> <li>• Uso de caldera para quemar los residuos.</li> <li>• Cumplimiento de instrucciones.</li> <li>• Uso del equipo de protección personal (EPP).</li> <li>• Participar activamente en capacitaciones.</li> </ul>
--

### Competencias y Habilidades

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atención al detalle:</b> Capacidad para realizar tareas con precisión y cuidado, minimizando errores y riesgos.</li> <li>• <b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad para colaborar y trabajar en conjunto con el personal de la empresa.</li> <li>• <b>Capacidad de Observación:</b> Percibir y registrar situaciones que le permitan anticipar problemas.</li> <li>• <b>Responsabilidad y Compromiso Social:</b> Cumplimiento de las regulaciones de la empresa, considerando el impacto ambiental.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación oral y escrita.</li> <li>• Inspección y selección de tarimas.</li> <li>• Organización y planificación de tarimas para reutilizar, reparar y desechar.</li> <li>• Manejo de herramientas y maquinaria.</li> </ul>

### Requisitos del Puestos

<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación secundaria completa o superior.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 años o más en cargos similares a gestión de residuos.</li> <li>• Curso de manejo de residuos no peligrosos.</li> </ul>
<b>Experiencia Deseable:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de manejo de tarimas de madera.</li> <li>• Conocimiento de normativas básicas de seguridad y ambiental.</li> <li>• Uso de caldera para quema de residuos.</li> </ul>
<b>Requisitos Legales:</b>	N/A
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## Perfil puesto del Auxiliar de Oficina

### Datos del Puesto

<b>Nombre del Puesto</b>	Auxiliar de Oficina
<b>Departamento</b>	Selección de Riesgos
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Auxiliar
<b>Puestos a su cargo</b>	N/A

### Descripción del Puesto

<b>Objetivo General</b>	Brindar apoyo operativo y administrativo de manera general en las diferentes actividades de oficina, para asegurar un buen funcionamiento y apoyo a los miembros del equipo.
-------------------------	--

### Responsabilidades y Funciones

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención telefónica y vía correo electrónico.</li> <li>• Actualización de contactos de proveedores y clientes.</li> <li>• Realizar tareas generales de oficina (impresión, fotocopias, escaneo de documentos).</li> <li>• Archivo de documentos.</li> <li>• Recibir correspondencia interna y externa.</li> <li>• Recibir y atender clientes, proveedores.</li> <li>• Apoyar en las reuniones de la empresa.</li> </ul>
--

### Competencias y Habilidades

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Puntualidad:</b> Llegar a tiempo a las citas, reuniones y lugar de trabajo, además de cumplir con los plazos establecidos de entrega de tareas.</li> <li>• <b>Responsabilidad:</b> Capacidad de compromiso para el cumplimiento de obligaciones, metas, objetivos y tareas.</li> <li>• <b>Iniciativa:</b> Capacidad de poder identificar necesidades y problemas, además de tener disposición de ayudar al personal.</li> <li>• <b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad para colaborar y trabajar en conjunto con el personal de la empresa.</li> <li>• <b>Organización:</b> Capacidad para realizar tareas de manera oportuna, precisa, ordenada, lógica y eficiente.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente comunicación oral y escrita.</li> <li>• Planificación, organización y gestor del tiempo.</li> <li>• Manejo de herramientas ofimáticas.</li> <li>• Discreción y confidencialidad.</li> <li>• Capacidad de aprendizaje.</li> </ul>

### Requisitos del Puestos

<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en Secretariado o Administración.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año o más en cargos similares a auxiliar de oficina.</li> <li>• Conocimiento y manejo de Microsoft Office (Word, Excel, Outlook).</li> <li>• Manejo de Equipos de Oficina (Impresora, fotocopidora, escáner, etc).</li> </ul>
<b>Experiencia Deseable:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento básico de Ingles.</li> <li>• Curso de atención al cliente y habilidades de comunicación.</li> </ul>
<b>Requisitos Legales:</b>	N/A
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## Perfil de puesto de Auxiliar en Salud Ocupacional

### Datos del Puesto

<b>Nombre del Puesto</b>	Auxiliar de Salud Ocupacional
<b>Departamento</b>	Administrativo
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Auxiliar
<b>Puestos a su cargo</b>	N/A

### Descripción del Puesto

<b>Objetivo General</b>	Desarrollar, implementar y mejorar la salud ocupacional de la empresa, velando por el cumplimiento de las normativas vigentes y controles laborales con respecto a la prevención de accidentes.
-------------------------	---

### Responsabilidades y Funciones

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y difundir políticas y procedimientos preventivos de accidentes.</li> <li>• Identificar y evaluar riesgos laborales.</li> <li>• Desarrollar medidas preventivas y control de riesgos.</li> <li>• Mantener vigilancia en el cumplimiento de las políticas y procedimientos.</li> <li>• Buscar capacitaciones sobre manejo de material, Brigadas de primeros auxilios, uso de extintores e incendio.</li> <li>• Organizar la participación en simulacros.</li> <li>• Conocimiento en la ISO 45001 (SST).</li> <li>• Cumplimiento de instrucciones.</li> <li>• Uso del equipo de protección personal (EPP).</li> <li>• Participar activamente en capacitaciones.</li> <li>• Promocionar la salud ocupacional.</li> </ul>
---

### Competencias y Habilidades

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liderazgo:</b> Influir, motivar y guiar al personal de trabajo.</li> <li>• <b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad para colaborar y trabajar en conjunto con el personal de la empresa.</li> <li>• <b>Comunicación Efectiva:</b> Transmitir información de manera clara, concisa y oportuna.</li> <li>• <b>Proactividad:</b> Tomar la iniciativa y actuar anticipadamente en abordar anticipadamente situaciones de riesgo o accidentes.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación oral y escrita.</li> <li>• Identificación y evaluación de riesgos laborales.</li> <li>• Diseño e implementación de medidas de control.</li> <li>• Investigación de accidentes.</li> <li>• Tener logística de eventos y capacitaciones en seguridad y salud ocupacional.</li> <li>• Gestión de botiquines de primeros auxilios.</li> <li>• Verificación de extintores.</li> </ul>

### Requisitos del Puestos

<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en Salud Ocupacional.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año o más en cargos similares a la gestión de salud ocupacional.</li> <li>• Capacitaciones sobre salud y seguridad ocupacional.</li> </ul>

<b>Experiencia Deseable:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en la legislación y normativa nacional e internacional de salud ocupacional.</li> <li>• Conocimiento en las metodologías de investigación de accidentes.</li> </ul>
<b>Requisitos Legales:</b>	N/A
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## Perfil de puestos del Operador de Tarimas para Productos Alimenticios

### Datos del Puesto

<b>Nombre del Puesto</b>	Operador de Tarimas para Productos Alimenticios
<b>Departamento</b>	Producción y Mantenimiento
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Operario de Tarimas para Productos Alimenticios
<b>Puestos a su cargo</b>	N/A

### Descripción del Puesto

<b>Objetivo General</b>	Preparar, armar, fabricar y hornear tarimas para productos alimenticios que cumplan con los estándares requeridos por ISO 22000 e ISO 22001, BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y estándares establecidos por la empresa.
-------------------------	--

### Responsabilidades y Funciones

<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparar y escoger la materia prima para la elaboración de las tarimas para productos alimenticios.</li><li>• Armar las tarimas para productos alimenticios.</li><li>• Fabricar las tarimas para productos alimenticios.</li><li>• Hornear las tarimas con los estándares requeridos por ISO 22000 e ISO 22001, BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y estándares establecidos por la empresa.</li><li>• Almacenar en la bodega esterilizada para las tarimas de productos alimenticios.</li><li>• Despachar las tarimas.</li><li>• Orden y limpieza de la zona de trabajo.</li><li>• Comunicación de manera efectiva y clara con el personal de la empresa.</li><li>• Cumplimiento de instrucciones.</li><li>• Uso del equipo de protección personal (EPP).</li><li>• Participar activamente en capacitaciones.</li></ul>
---

### Competencias y Habilidades

---

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atención al detalle:</b> Capacidad para realizar tareas con precisión y cuidado, minimizando errores y riesgos.</li> <li>• <b>Organización:</b> Capacidad para realizar tareas de manera oportuna, precisa, ordenada, lógica y eficiente.</li> <li>• <b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad para colaborar y trabajar en conjunto con el personal de la empresa.</li> <li>• <b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para la adaptación a los diferentes diseños de muebles.</li> <li>• <b>Cumplimiento de estándares:</b> Capacidad para entender, implementar y cumplir con las normas ISO 22000 e ISO 22001 y estándares establecidos por la empresa.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente comunicación oral y escrita.</li> <li>• Armado de tarimas para productos alimenticios.</li> <li>• Seguir instrucciones y estándares establecidos.</li> <li>• Manejo adecuado del horno de tarimas para productos alimenticios.</li> <li>• Manejo adecuado de almacenamiento en el área estéril.</li> <li>• Uso del equipo de protección personal (EPP).</li> <li>• Participar activamente en capacitaciones.</li> </ul>
<b>Requisitos del Puestos</b>	
<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad primaria completa o superior.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 años o más en manejo de herramientas, maquinaria y equipo para la elaboración de tarimas para productos alimenticios.</li> </ul>
<b>Experiencia Deseable:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre los estándares ISO 22000 e ISO 22001, BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).</li> <li>• Uso del horno para la elaboración de tarimas para productos alimenticios.</li> </ul>
<b>Requisitos Legales:</b>	N/A
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## Perfil de puesto de Secretaria

### Datos del Puesto

<b>Nombre del Puesto</b>	Secretaria
<b>Departamento</b>	Administración
<b>Nivel Jerárquico/Categoría</b>	Asistente
<b>Puestos a su cargo</b>	N/A

### Descripción del Puesto

<b>Objetivo General</b>	Brindar apoyo administrativo eficiente y organizado a la dirección y al equipo, asegurando el correcto funcionamiento de la oficina.
-------------------------	--

### Responsabilidades y Funciones

- Recibir, filtrar y canalizar llamadas telefónicas.
- Atender a clientes, proveedores o visitantes, brindando información o direccionándolos.
- Gestionar la agenda del jefe para programar reuniones, citas y eventos; así como coordinar y confirmar compromisos.
- Redactar y elaborar documentos como cartas, informes, memorandos, actas y otros documentos formales.
- Organizar y mantener archivos con los documentos físicos y digitales.
- Apoyar en tareas administrativas como coordinar reuniones, reservar salas, preparar material de oficina.
- Realizar pedidos de suministros y controlar su uso.
- Recibir, registrar y distribuir correos electrónicos, cartas y otros mensajes.
- Actuar con discreción y responsabilidad en el manejo de datos sensibles.
- Colaborar con diferentes áreas de la empresa para servir como enlace entre departamentos, promoviendo una comunicación fluida.

### Competencias y Habilidades

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Organización y gestión del tiempo:</b> Capacidad para gestionar múltiples tareas y priorizar actividades eficientemente.</li><li>• <b>Comunicación efectiva:</b> Habilidad para comunicar información de manera clara y profesional tanto por escrito como verbalmente.</li><li>• <b>Confidencialidad y ética profesional:</b> Manejo responsable de información sensible y cumplimiento de normas éticas.</li></ul>
---------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atención al cliente:</b> Capacidad para interactuar con clientes, proveedores y otros colaboradores de manera cordial y profesional.</li> <li>• <b>Resolución de problemas:</b> Habilidad para identificar y solucionar inconvenientes o imprevistos en el día a día.</li> <li>• <b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para ajustarse a cambios en las tareas, tecnologías o en el entorno laboral.</li> <li>• <b>Trabajo en equipo:</b> Colaboración efectiva con otros miembros del equipo y departamentos</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para el manejo de herramientas ofimáticas como (Word, Excel, PowerPoint, Outlook)</li> <li>• Habilidad para redactar documentos, correos, informes, y corrección de textos con buena ortografía y gramática.</li> <li>• Habilidad para coordinar y organizar reuniones, citas y eventos de manera eficiente.</li> <li>• Manejo de sistemas de archivo tanto archivos físicos y digitales, manteniendo un sistema de clasificación eficiente.</li> <li>• Habilidad para gestionar llamadas y correos electrónicos de manera profesional y oportuna.</li> <li>• Gestión de reuniones y eventos.</li> </ul>
<b>Requisitos del Puestos</b>	
<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico o Diplomado en Secretariado.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año o más en cargos similares a secretariado.</li> </ul>
<b>Experiencia Deseable:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos generales administrativos.</li> </ul>
<b>Requisitos Legales:</b>	N/A
<b>Salario</b>	Según escala salarial de la empresa.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2025 s. e.

## REFERENCIAS

(S/f-d). Mtss.go.cr. Recuperado el 18 de agosto de 2024, de [https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/decretos/decreto\\_43849\\_MTSS.pdf](https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/decretos/decreto_43849_MTSS.pdf)

¿Qué son los Perfiles de Puesto y cómo hacerlos? (Edición 2024). (s/f). Integratec.com. Recuperado el 11 de agosto de 2024, de <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>

Alicia Jacqueline Cisneros-Caicedo, Axel Fabián Guevara-García, Johnny Jesús Urdánigo-Cedeño, Julio Enmanuel Garcés-Bravo (Ed.). (28 de enero de 2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. Ciencias Económicas y Empresariales. <http://dominodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

Almarales, D. A. Z., Velasco, C. A. V., Sánchez, C. S. G., & Soriano, G. S. L. (2021). Manual de procedimientos para el proceso productivo de la empresa hilanderías unidas sa. *Prohominum*, 3(2 EXTRAORDINARIO), 11-37. <https://www.acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/244/342>

Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*, 1(1), 66-78.

Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2022). La ruta del tránsito al régimen del servicio civil. Elaboración del Manual de Perfiles de Puestos. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3159944/Elaboraci%C3%B3n%20del%20Manual%20de%20Perfiles%20de%20Puestos.pdf>

Baldovino, F. H. P., Vásquez, M. A. P., & Muñoz, M. E. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las pymes colombianas. *Conocimiento global*, 6(S1), 48-60. <https://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/129/71>

Bautista Cárdenas, N. P. (2021). Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones: (2 ed.). Editorial El Manual Moderno Colombia. <https://elibro.una.elogim.com/es/lc/unacr/titulos/219449>

Bonnefoy Valdés, N. (2021). Evaluación de competencias en educación superior: conceptos, principios y agentes. *Revista Educación*. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.43444>

Corbetta P. (2023). Metodología y técnicas de investigación social. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España, S.L. Recuperado de <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/229814?page=48>

Corona, J. I. M., Almón, G. E. P., Y Garza, D. B. O. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Ra Ximhai*, 19(1), 67–83. <https://raximhai.uaim.edu.mx/index.php/rx/article/view/219>

Cortés Arcila, M.C. y Orejuela Gómez, J.J. (2021). La conciliación trabajo-familia en un grupo de emprendedoras del Eje Cafetero. *Psicoespacios*, 15(27). <https://doi.org/10.25057/21452776.1422>

Del Pino, C. A. (2021). La Responsabilidad Social Corporativa: concepto, ámbito de aplicación, grupos de interés y objetivos. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (54), 173-198. <https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/462/370>

Empleo y Formación. (s/f). mtss.go.cr. Recuperado el 11 de agosto de 2024, de <https://www.mtss.go.cr/empleo-formacion/index.html>

Fernández, M. (2023, 18 abril). Manual de Recursos Humanos, la guía que debes implementar en tu organización. Factorial. <https://factorial.mx/blog/manual-de-recursos-humanos/>

Flores, S.-CDN (2024). Sistema Costarricense de Información Jurídica. Pgrweb.go.cr. Recuperado el 16 de agosto de 2024, de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871)

Flores, Y. C. (2021). Técnicas de investigación. *Revista Académica Institucional*, 3(1), 1-8.

Fuentes de información - Qué son, tipos y ejemplos. (s/f). Recuperado el 13 de agosto de 2024, <https://concepto.de/fuentes-de-informacion/>

Gamboa S.L, González R.A, González C.R & Jiménez R.C. (2024). Análisis de los elementos requeridos en la elaboración de perfiles de puestos, para el diseño de un manual de

puestos que se ajuste a las necesidades de un grupo de gimnasios del cantón central de Heredia, durante el periodo 2023-2024(Tesis Licenciatura). Universidad Nacional

Goyenechea, A. (13 de Octubre de 2022). *LinkedIn*. Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/el-perfil-de-puesto-la-base-del-%C3%A9xito-proceso-y-alvaro-goyenechea>

Huicab-García, Y., Zetina-Bautista, E., Y Coop-Abreu, R. (2021). Diseño de un manual de puestos para el Comité Ejecutivo del SUTSET Sección 16. 593 Editorial Digital CEIT | ISSN 2588-0705 , 6 (6–1), 288–297. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.890>

Industrias Benabar S.A. (s. f). Benabarcr.com. <https://www.benabarcr.com/>

ISO 9001 de 2015. Norma Internacional. Sistema de gestión de la calidad-Requisitos.

Jaramillo-Echeverri, L. G., Y Aguirre-García, J. C. (2021). Asuntos críticos acerca del método en investigación educativa. *Cinta de Moebio*, 71, 150–163. <https://doi.org/10.4067/s0717-554x2021000200150>

Ley Nº 9343 de 2016. Ley de Reforma Procesal Laboral. 25 de enero de 2016. D.O. no. 16.

Li, AEQ (2022). Revisión de las estrategias que se usan dentro de la gestión de recursos humanos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* , 6 (1), 332–340. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1501](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1501)

Luque, F. J. (Coord.) (2021). *Gestión de recursos humanos: (1 ed.)*. Malaga, Editorial ICB. Recuperado de <https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/227998?page=14>.

Macias-Moreira, M. E., Zambrano-Cedeño, L. A., & Gómez-Bravo, N. V. (2021). El Ambiente de Trabajo y su Influencia en la Satisfacción Laboral como Prevención del Estrés en los Empleados. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 586-601. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2439/5397>

Marchena, R. D. P. H., & Correa, R. V. (2022). Gestión del talento humano para contratación efectiva personal de enfermería área inmunización, *Micred La Victoria*. [https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1755/1/Articulo\\_8\\_eque11V5.pdf](https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1755/1/Articulo_8_eque11V5.pdf)

Marín, S. P. (2021). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Fv02EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=importancia+que+la+empresas+actualicen+los+perfiles+de+puestos&ots=seSiBChSy\\_&sig=x-o-4bTQmGhoFFMzZQfTFgHB9Ss#v=onepage&q=importancia%20que%20la%20empresas%20actualicen%20los%20perfiles%20de%20puestos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Fv02EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=importancia+que+la+empresas+actualicen+los+perfiles+de+puestos&ots=seSiBChSy_&sig=x-o-4bTQmGhoFFMzZQfTFgHB9Ss#v=onepage&q=importancia%20que%20la%20empresas%20actualicen%20los%20perfiles%20de%20puestos&f=false)

Medina, M., Rojas, R., & Bustamante, W. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <http://coralito.umar.mx:8383/jspui/handle/123456789/1539>

Moreno, E. (21 de marzo de 2021). La población en una investigación. Tesis Investigación Científica. <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-la-poblacion.html>

Narvaez, M. (2023c, julio 4). ¿Qué es un censo? ¿Cómo utilizarlo en tus investigaciones? QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-censo/>

Niño, J., y Mendoza, M. (2021). La investigación científica en el contexto académico. NSIA. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4670493>

Palomo M. (2021). Análisis de puestos de trabajo, concepto, aplicaciones y proceso. Editorial ESIC. Recuperado de [https://www.google.co.cr/books/edition/AN%C3%81LISIS\\_DE\\_PUESTOS\\_DE\\_TRABAJO/JJ8xEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=perfiles+de+puesto+gesti%C3%B3n+del+talento+humano&printsec=frontcover](https://www.google.co.cr/books/edition/AN%C3%81LISIS_DE_PUESTOS_DE_TRABAJO/JJ8xEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=perfiles+de+puesto+gesti%C3%B3n+del+talento+humano&printsec=frontcover)

Puga, J. V., & García, M. C. (Eds.). (2022). La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia (Vol. 7, Número 2022). Pontificia Universidad Católica de Ecuador.

Sánchez Bracho, M., Fernández, M., & Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. Revista Científica UISRAEL, 8(1), 107–121. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>

Sánchez, M. G. V., & Lojano, D. G. L. (2023). La importancia de la formación por competencias para el ámbito laboral. Revista de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(2), 9608-9630. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6056/9187>

Saras Zapata, E. (Ed.). (23 de diciembre de 2022). Técnicas e instrumentos de investigación en la actividad investigativa (Vol. 21). Revista Educación Número 21.

Serrano Falcón, C. (2022). Proceso de contratación, política de empleo y uso de algoritmos.

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/76566/Capi%cc%81tulo%20Digibug.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Soledispa-Cañarte, B. J., & Posligua-Pérez, M. L. (2021). Estructura Organizativa y Desempeño Laboral: Caso Fabrical Cía. Ltda., Ciudad de Quito. Dominio de las Ciencias, 7(4), 859-873. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2453/5439>

Tantalean, I. O. (2022). La Naturaleza de la Empresa: su teleología desde las Ciencias de la Administración, el Derecho y la Economía. Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, 52(136), pp. 262-287. doi: <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v52n136.a11>

Vadillo, M. P. (2021). *ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO: CONCEPTO, APLICACIONES Y PROCESO*. ESIC Editorial.

Valerio, C. H., Ramírez, J. R., Chaverri, K. S., Valerio, R. A., & Róger Varela Esquivel, R. C. Q. (17 de marzo 2023). *Programa Desarrollo de Recursos Humanos, Manual de Organización y Funciones, UNIVERSIDA NACIONAL*.

Valle, T. (2022). La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/184559/GU%c3%8dA%20INV%20ESTIGACI%c3%93N%20DESCRIPTIVA%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vista de Aspectos medulares de la investigación acción como método de la investigación social. (2021). Pragmatikasolutions.com. Recuperado el 21 de agosto de 2024, de <https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/76/76>.

Vista de La relevancia de la investigación cualitativa. (s/f). Edu.pe. Recuperado el 14 de agosto de 2024, de <https://studium.ucss.edu.pe/index.php/SV/article/view/353/395>

Cabezas-Ramos, C. B., & Brito-Aguilar, J. G. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(11), 742-761 <file:///C:/Users/UNA/Downloads/DialnetLaGestionDelTalentoHumanoParaUnRendimientoLaboralE-8219331.pdf>

**Anexo 1. Revisión Documental**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**REVISIÓN DOCUMENTAL**

**Aspecto por evaluar:** Documentación sobre gestión de Reclutamiento y Selección de la empresa Benabar S.A.

Periodo: 2023-2024	<b>Responsables:</b> Ana Gabriela Aguilar Herrera Xenia Barrantes Miranda Yesenia Rojas Chavarría				
No.	DOCUMENTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Manual para el proceso de reclutamiento y selección de personal.		X		Cuentan con un diagrama de procesos de selección y contratación del personal.
2	Perfil de puestos/manual de puestos	X			Cuentan con perfiles de puestos de manera generalizada, pero no se encuentran finalizados.
3	Reglamento y políticas internas de contratación.	X			Utilizan la acción de personal-contrato de trabajo, en el cual definen estado actual, estado de puesto, origen de acción del personal y firmas.
4	Contratos de trabajo definido o indefinido.	X			Utilizan la acción de personal-contrato de trabajo, en el cual definen estado actual, estado de puesto, origen de acción del personal y firmas.
5	Definición de la estructura interna de la empresa. (Organigrama)	X			Cuentan con un programa de salud ocupacional, donde se describe la estructura organizativa.
6	Clasificación y definición de puestos.		X		Cuentan con documento de inducción del puesto donde se indica la descripción del puesto generalizado.

<b>7</b>	Control de la cantidad de trabajadores.	X			Cuentan con un documento de Detalle de Pago Semanal donde llevan el registro de los trabajadores.
<b>8</b>	Análisis de futuras necesidades internas.		X		Realizan una vez a la semana una reunión presencial donde analizan las necesidades y tareas.
<b>9</b>	Registros del candidato idóneo por puesto.		X		Revisan los currículos y escogen los candidatos más idóneos para la entrevista.
<b>10</b>	Registro del rendimiento de contratación.		X		Realizan realimentación al personal de manera general en una reunión semanal, según las necesidades.
<b>11</b>	Estudios de tiempos de contratación.		X		Se realizan contratación de personal solamente para solventar necesidades de la empresa.
<b>12</b>	Manual del proceso de inducción por puesto.	X			Se cuenta con un documento de Inducción del Puesto, donde describen el puesto y funciones de manera generalizada.
<b>13</b>	Rúbricas para evaluaciones de desempeño.		X		Realizan evaluación de desempeño según el cumplimiento del trabajo y las metas establecidas.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.

**ENTREVISTA**

**Aspecto por evaluar:** Se utiliza este instrumento de manera estructurada con el fin de obtener datos más directos y reales sobre los estratos laborales y gestiones administrativas referente a los cargos de la organización, que ayuden a tener información abierta para la elaboración de perfiles de puestos y el diseño del manual de puestos de Industrias Benabar S.A.

<p><b>Periodo:</b> 2023-2024</p>	<p style="text-align: right;"><b>Responsables:</b>  Ana Gabriela Aguilar Herrera  Xenia Barrantes Miranda  Yesenia Rojas Chavarría</p>
<p><b>No.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PREGUNTA</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>1</b></p>	<p><b>¿Cuál es su puesto actual?</b> Verónica Solano, empezó como Secretaria desde la casa porque tenía una bebé y luego se incorporó presencial a las oficinas de Industrias Benabar S.A. y se hizo la Asistente Administrativa. Julio Arce, producción administrativa</p>
<p style="text-align: center;"><b>2</b></p>	<p><b>¿Cuántos años tiene de laborar en Industrias Benabar S.A.?</b> Verónica Solano tiene 10 años de laborar en Industrias Benabar S.A. Julio Arce trabaja en la empresa desde hace 14 años</p>
<p style="text-align: center;"><b>3</b></p>	<p><b>¿Cuál es la estructura organizacional de Industrias Benabar S.A.?</b> La estructura organizacional se divide en la Gerencia, administración y producción, logística (que es transporte) Julio: El organigrama no es el mismo o la distribución de puestos, porque en este momento hay menos personal, porque en su momento tenían una alianza con un cliente muy bueno y ya no, por lo que tuvieron que realizar un recorte de personal .</p>
<p style="text-align: center;"><b>4</b></p>	<p><b>¿Cuáles son las responsabilidades y funciones de cada puesto?</b> Verónica: La Gerencia que es el representante Legal que es don Juan Carlos y se encarga de la compra de materia prima. Luego está Julio Arce, se encarga de la parte administrativa y la producción, por lo que anda por todos los puestos y verifica que todo se haga bien. Doña Verónica Solano asistente administrativa, se encarga de facturación, cobro y pago y todo lo que es papelería le corresponde. Contador externo, que es contratado por servicios profesionales y llega a la oficina tres veces a la</p>

	<p>semana</p> <p>Luego están los de producción que son los operarios, que ellos se encargan de la fabricación de las tarimas y luego tenemos lo que son los choferes que son los de transporte que se encargan de distribuir y la recolección de los desechos.</p> <p>DOCUMENTO DONDE SE INDICAN LAS FUNCIONES</p>
5	<p><b>¿Existen perfiles de puesto en la organización?</b></p> <p>Verónica:</p> <p>La empresa inició con unos perfiles de puestos, pero no se han terminado y no están completos. Si los tuvieran pasan por aprobación del representante legal y por Julio Arce.</p>
6	<p><b>¿Cómo clasifican actualmente los puestos en la empresa?</b></p> <p>Verónica:</p> <p>Gerencia, producción y transportes</p>
7	<p><b>¿Existe algún criterio en específico para clasificar al personal?</b></p> <p>Julio:</p> <p>Se clasifica por el tipo de trabajo o actividad a realizar.</p> <p>En el caso del área de transportes, que tenga licencia B3, que haya tenido experiencia en manejo anteriormente y que la licencia este vigente y la edad.</p> <p>En temas de capacitación muchas empresas brindan las capacitaciones para realizar las actividades, en el caso de Industrias Benabar S.A. tienen que realizar cursos por lo que es indispensable saber leer y escribir.</p> <p>En cuanto a los operarios tienen que saber temas de corte, tener experiencia, haber laborado en temas similares al menos con 2 años de experiencia, la escolaridad en esta parte no es tan importante porque es un puesto que se entrena en la organización y es muy fácil de realizar, conforme avanza en el tiempo se les va capacitando.</p> <p>En temas de Gerencia tuvieron uno en algún momento, se enfermó y falleció, no han contratado otro, solo toman las bases que él les enseñó .</p> <p>¿Cómo manejan el tema de capacitación si uno de los requisitos es saber leer y escribir? Verónica:</p> <p>Se manejan capacitación virtual y presencial, los clientes son los que manejan los cursos tienen que ir a las empresas a recibir la capacitación y luego hacer el examen correspondiente. Si no tienen conocimiento tecnológico les ayudan con esta parte sea don Julio o Verónica</p> <p>DOCUMENTO CON LOS REQUISITOS PARA CONTRATAR, LO USAN CUANDO HAY VACANTES</p>
8	<p><b>¿Cómo se les asignan funciones o responsabilidades a los trabajadores?</b></p> <p>Verónica: Todos los lunes ellos realizan una reunión y participan los administrativos, si hubiese algún cambio de funciones se llama a la persona que tiene que realizar ese cambio y se le indica verbalmente y se le hace una acción de personal indicando los nuevos cambios en el perfil de puestos.</p> <p>¿Cómo realizan las valoraciones de esos cambios? Julio: Si algún cliente pide un cambio, se analiza, se verifica y luego realizan el cambio en la acción de personal, este documento trae varios indicadores que ayudan a hacerle cambios.</p>
9	<p><b>¿Existe algún método de inducción o capacitación para el personal de nuevo ingreso?</b></p> <p>Julio: No existe un método escrito no, pero cuando hay una persona en un nuevo puesto, por ejemplo, en la parte operaria hay rotación se pide obviamente que tengan experiencia, como la fabricación de tarimas. Han preparado personal nuevo en el tema de producción, lo contratan, cuando la persona ingresa se le asigna una persona con experiencia para que le dé la inducción de cómo se trabaja. El gremio de tarimeros es muy corto.</p> <p>En la tesis de don Julio fue basada en los procesos de Industrias Benabar S.A. lo cual genero todo este tipo de documentación, como el Manual de Fabricación de Tarimas y otro tipo de documentos que se enseñan la metodología como tal</p> <p>PUEDE FACILITAR DOCUMENTOS CON LOS PROCEDIMIENTOS QUE HIZO JULIO.</p>

10	<p><b>¿Qué criterios se toman en cuenta para asignar funciones al trabajador?</b>  Verónica: Toman en cuenta la experiencia y el tiempo de laborar en la expresa  La capacitación que tenga el funcionario basado en su experiencia</p>
11	<p><b>¿De qué manera se le comunica las tareas al empleado?</b>  Verónica: Se le comunican las tareas presencial y verbal en la reunión de cada lunes y formalmente en la acción de personal, firmado.  PASA MACHOTE DE ACCIÓN DE PERSONAL  ¿Qué pasa si tienen alguna respuesta negativa de un trabajador, al indicar que no quiere realizar la nueva función?  Julio: Nunca les ha pasado, sin embargo, intenta no recargar funciones, tratan de que sea estable y nivelada, lo que ha logrado que tengan una buena relación laboral.</p>
12	<p><b>¿Qué necesidades específicas tiene Industrias Benabar S.A. en cuanto a la alineación de los perfiles de puesto con la estructura organizacional?</b>  Julio:  El departamento de producción, son los operarios  En el de transportes, sería los choferes  En la gerencia, está el gerente, Julio y Verónica como administrativos.</p>
13	<p><b>¿Cómo se podría actualizar estos perfiles de puesto en el futuro?</b>  Julio: En Industrias Benabar no es tan cambiante, pero si en algún momento por ejemplo quieren hacer muebles en lugar de tarimas, entonces ahí el perfil del puesto debería cambiar o si por ejemplo, los choferes actualmente manejan camiones de un eje y luego se compraron camiones de dos ejes, la licencia debe cambiar. En el tema de Gerencia si la empresa crece se va a cambiar un poco los perfiles o agregar un departamento o perfiles administrativos.  Basados en la guía que nosotras le vamos a entregar, que es una guía muy importante y luego se buscaría una ayuda externa un administrador o ellos mismos intentar diseñarlo  Verónica dice que con la información que nosotros le enviamos podría actualizarlos  ¿Por ejemplo en la recolección de residuos utilizan los mismos operarios o lo manejan por aparte?  Julio: en la recolección de residuos, es un departamento, pero es Julio quien lo ve, al final la función de los choferes es igual recolección, entonces no varían, entre gestionar residuos y recoger tarimas, básicamente es lo mismo. No es que vamos a otro lugar a hacer una gestión diferente, la función es similar.</p>
14	<p><b>¿Qué espera obtener la empresa del diseño de un manual de puestos?</b>  Julio: Claridad, enfoque y seguir una línea mucho más específica, donde si estamos cometiendo errores, obviamente corregirlos, si tenemos que agregar algo, agregarlo o si más bien revocarlo, entonces revocarlo, en temas de decisiones tenemos la potestad de hacerlo, entonces sería de mucha ayuda y guía para tener una mejor gestión.</p>
15	<p><b>¿Considera que un manual de puestos puede mejorar los procesos de la gestión del talento humano?</b>  Julio: Sí,  Verónica: Si claro, porque darle a cada empleado sus obligaciones, que le corresponde y en orden para ellos es más fácil, porque para ellos solo ponerlos con una pistola y armar y ver como cada cosa, es más complicado, más que el personal no tiene una escolaridad basada entonces con el manual de puestos los guarimos más fácil.</p>

	Es un manual que de pasa por aprobación del gerente y asesor legal, entonces esto se vuelve una instrucción para los trabajadores y que si no se cumple puede haber consecuencia.
16	<p><b>¿Cómo podría brindar la empresa un manual de puestos accesible a los empleados?</b></p> <p>Julio: Podría imprimirlos, leerlos, explicárselos y si ya está dado por entendido la persona que lo recibe, que los firmen.</p>
17	<p><b>¿Dónde se resguardará la información de los perfiles de puestos y manual de puestos?</b></p> <p>Julio: Tenemos un archivero físico, si fuese la parte digital, tenemos una base de datos. Es un disco externo</p> <p>¿No utiliza un resguardo en la nube o utiliza herramientas como drive, etc en el caso que el disco externo se le dañe? Julio: Se utiliza drive y dropbok</p>

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ENCUESTA A COLABORADORES**

**Aspecto por evaluar:** Perspectiva de los colaboradores en la gestión de reclutamiento y selección de personal en la empresa Industrias Benabar S.A.

<b>Periodo:</b> 2023- 2024	<b>Responsables:</b> Ana Gabriela Aguilar Herrera Xenia Barrantes Miranda Yesenia Rojas Chavarría
<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>
1	¿Cuál es su género? <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Sin definir
2	¿Qué puesto desempeña usted actualmente en la empresa? _____
3	¿En qué año ingresó usted a laborar en Industrias Benabar S.A. _____
4	¿Cómo se enteró de la vacante cuándo ingresó a la empresa? <input type="checkbox"/> Redes Sociales <input type="checkbox"/> Por medio de un amigo o familiar <input type="checkbox"/> Otro: _____
5	¿Cómo presento su solicitud de trabajo o entrega de curriculum? _____
6	¿Se le realizó una entrevista para el proceso de selección? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
7	¿Se le aplicó alguna prueba para comprobar algún conocimiento en específico? <input type="checkbox"/> Si ¿De qué tipo? _____ <input type="checkbox"/> No
8	¿Tiene algún tipo de contrato laboral? <input type="checkbox"/> Si ¿De qué tipo? _____ <input type="checkbox"/> No
9	¿Cuándo ingreso a laborar le explicaron las funciones y responsabilidades del puesto a desempeñar? <input type="checkbox"/> Si

	<input type="checkbox"/> No
10	<p><b>¿Tiene usted conocimiento de las competencias personales y profesionales que debe desarrollar en su puesto de trabajo?</b></p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Explique: _____
11	<p><b>¿Ha recibido o recibe capacitaciones?</b></p> <input type="checkbox"/> Si ¿De qué tipo? _____ <input type="checkbox"/> No
12	<p><b>¿Se aplican evaluaciones de desempeño?</b></p> <input type="checkbox"/> Si ¿Cada cuánto tiempo? _____ <input type="checkbox"/> No
13	<b>¿Qué aspectos considera usted que se deben mejorar en los procesos de reclutamiento y selección?</b> _____
14	<b>¿Qué aspectos considera usted que se deben mejorar en los procesos de capacitación del personal?</b> _____
15	<b>¿Qué aspectos considera usted que se deben mejorar en los procesos de evaluación de desempeño?</b> _____
16	<p><b>¿Conoce usted al personal encargado de Recursos Humanos?</b></p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
17	<p><b>¿Realiza usted sugerencias en áreas que considera que se pueden mejorar dentro de la empresa?</b></p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
18	<p><b>¿Considera usted que hace falta personal para algunos puestos?</b></p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
19	<p><b>Considera usted que su puesto de trabajo se realiza más individualmente o en equipo.</b></p> <input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/> En equipo
20	<p><b>¿Considera usted que hay un buen líder y trabajo en equipo?</b></p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Porque: _____
21	<p><b>¿Cuándo se solicita una nueva contratación o la suspensión de un compañero, considera usted que esa vacante se reemplaza en cuánto tiempo?</b></p> <input type="checkbox"/> 15 días <input type="checkbox"/> 1 mes <input type="checkbox"/> 2 meses <input type="checkbox"/> Más: _____
22	<p><b>¿Qué tan probable es que recomiendes la empresa a tus amigos y familiares?</b></p> <input type="checkbox"/> Nada probable <input type="checkbox"/> Probable <input type="checkbox"/> Muy probable

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**Aspecto por evaluar:** Gestión en los procesos de selección y contratación del personal, perfiles de puestos y manuales de puestos en la empresa Industrias Benabar S.A.

Periodo: 2023-2024		Responsables: Ana Gabriela Aguilar Herrera Xenia Barrantes Miranda Yesenia Rojas Chavarría		
No.	Procedimiento	Si Cumple	No cumple	Observaciones
1	Cuentan con un modelo de selección y contratación del personal definido.	X		Cuentan con un diagrama de procesos de selección y contratación de personal.
2	Utilizan diferentes medios de publicidad para la solicitud de vacantes.	X		Utilizan redes sociales (Facebook), Volantes con información de manera digital y en papel, y por medio del mismo personal que brindan información a conocidos.
3	Realizan un estudio de candidatos y entrevistas para la selección del personal a contratar.	X		El encargado del área operativa realiza diferentes filtros según el puesto a contratar y lo que busca en el personal, esto a la hora de revisar los currículos y aplicar la entrevista.
4	Cuentan con una estructura interna establecida para la selección del personal (entrevista-filtro-pruebas).	X		El encargado operativo realiza pruebas de conocimiento para comprobar el conocimiento en el manejo de la maquina uno de los requisitos fundamentales para la contratación.
5	Se tiene establecido mediante un manual de puestos cuál es el candidato idóneo para la vacante.		X	No cuentan con Manual de Puestos.
6	Realizan actualizaciones al manual de puestos, según las necesidades de contratación.	X		Cuentan con un perfil de puestos de manera general donde realizan modificaciones según la necesidad de la

				empresa y el puesto a desempeñar.
7	Cuentan con perfiles de puestos establecidos y los dan a conocer a sus empleados.	X		Brindan la información al personal de manera verbal y por medio de una acción del personal donde firman los involucrados.
8	El personal conoce las responsabilidades, habilidades, competencias y tareas a desempeñar en sus puestos de trabajo.	X		Se les indica en la acción del personal las funciones a desempeñar, la cual firman los involucrados.
9	Se cuenta con un programa de inducción o capacitaciones al personal interno y de nuevo ingreso.	X		Cuentan con un programa de salud ocupacional, además brindan capacitaciones técnicas del uso de maquinaria y realizan simulacros de situaciones de emergencia y riesgos, además de contar con afiches informativos.
10	Se realizan evaluaciones de desempeño.		X	Realizan observaciones y realimentación al personal de manera generalizada en la reunión semanal.
11	Se brinda realimentación al personal.	X		Realizan observaciones y realimentación al personal de manera generalizada en la reunión semanal.
12	Se realiza periódicamente un análisis de la cantidad de puestos que tienen y que podrían necesitar la empresa.		X	Solo se realizan análisis si la organización cuenta con la necesidad// No se cubren incapacidades ya que se distribuye el trabajo con los demás empleados.
13	Analizan constantemente las fortalezas y debilidades de la empresa.	X		Realizan el análisis de forma verbal en las reuniones con los empleados y también con el dueño donde se lleva una minuta de lo expuesto y lo acordado.
14	Revisan regularmente las necesidades con las que cuentan y las futuras de la empresa.	X		Realizan reuniones donde se escuchan las ideas de los colaboradores para buscar implementarlas y hacer mejoras en los procesos.

Fuente: Objetivos del trabajo de investigación. Elaboración: Aguilar A. et al 2024 s. e.