

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Análisis de los procedimientos en el departamento de compras y control de Garnier Media Group,
con el diseño de un manual de clasificación de puestos que garantice el aprendizaje en cada
miembro del equipo para implementarse en el segundo semestre de 2025

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Investigadores:

Alfaro Bogantes Kimberly José - 4 0235 0590

Monge Agüero Emanuel Fernando - 1 1755 0448

Tenorio Zárate Juan Antonio - 1 1741 0093

Campus Omar Dengo

Heredia, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Análisis de los procedimientos en el departamento de compras y control de Garnier Media Group,
con el diseño de un manual de clasificación de puestos que garantice el aprendizaje en cada
miembro del equipo para implementarse en el segundo semestre de 2025

Memoria de Seminario de Graduación

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

Investigadores:

Alfaro Bogantes Kimberly José 4 0235 0590
Monge Agüero Emanuel Fernando 1 1755 0448
Tenorio Zárata Juan Antonio 1 1741 0093

Responsable Académica

Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez

Campus Omar Dengo

Heredia, 2024

Dedicatoria

Alfaro Bogantes Kimberly

Este trabajo es dedicado a las personas que me han ofrecido su apoyo, paciencia y amor incondicional, que se han encontrado siempre a mi lado en cada tropiezo y enseñanza.

A mis padres, Jency Bogantes Salas y Juan José Alfaro Valerio, por su guía constante y su apoyo incansable, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la perseverancia y la humildad. Este logro es de ustedes.

A mi pareja, Yuney Francisco Rojas J., gracias por creer en mí incluso cuando yo no podía hacerlo. Por estar en cada caída y por darme la fuerza que muchas veces creí haber perdido. Tu fe en mí ha sido un faro en los momentos más difíciles. Gracias por caminar conmigo y recordarme quién soy cuando yo lo olvidaba. Del mismo modo, a mi mascota Locky quién siempre fue mi apoyo emocional y compañero de vida.

Finalmente, a Nikole, quien fue una guía para culminar este trabajo con sus conocimientos y consejos.

Monge Agüero Emanuel Fernando

A todas las personas que me acompañaron durante estos años, a los que siguen estando a mi lado y a los que ya no se encuentran, por haber sido parte de las enseñanzas, tropiezos, anécdotas, inspiración y apoyo para haber llegado a este punto.

A mis padres, Nuria Agüero Rojas y Omar Monge Campos por ser el apoyo incondicional y guía durante todos estos años, por brindarme el ejemplo de valores, perseverancia y humildad durante toda mi vida. A mi hermana Adriana Monge Agüero por estar presente cuando la he necesitado y aconsejarme de la mejor manera posible. Igualmente, a mi mascota Luna, por acompañarme durante esas largas noches. Este logro es igualmente de ustedes. En mención especial a mi tío Alberto Agüero Rojas, por siempre haber brindado un apoyo incondicional en cualquier momento y por ser como un segundo padre. Tu legado perdura en nuestros corazones y tu influencia en mi vida es eterna.

A mis amistades, por haber estado presentes en los momentos necesarios, especialmente a Nikole Segura, Juan Antonio Tenorio y Kimberly Alfaro por todo su apoyo, paciencia, compañía y guía durante este proceso. Gracias por toda su ayuda fundamental para el desarrollo de esta tesis.

Tenorio Zárate Juan Antonio

Dedico esta tesis primeramente a Dios, quien ha sido mi fuerte, quien me ha dado las fuerzas, entendimiento y sabiduría para poder realizar este trabajo y no rendirme en ningún momento, por darme la valentía y capacidad de superar toda prueba y reto.

A mis padres, Adriana Zarate Quesada y Greivin Tenorio Calderón quienes han sido mi apoyo incondicional, mi motivación y quienes siempre desde pequeño me han alentado a seguir adelante sobre toda dificultad, gracias por su amor, compañía y comprensión incondicional.

A mi mejor amigo, compañero y colega, Emanuel Monge Agüero, quien me ha apoyado en las buenas y malas, quien siempre me ha extendido su mano amiga y me ha ayudado a salir adelante, demostrando una amistad incondicional para siempre.

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la jefatura del HUB y a los asistentes por su valiosa colaboración. Extendemos también nuestro reconocimiento a los lectores del trabajo, en especial a la representante del Departamento de Recursos Humanos que actuó como lectora externa, y al profesor Roy Campos Quesada, quien fungió como lector interno, por sus observaciones tan pertinentes y constructivas. Finalmente, agradecemos profundamente a nuestra tutora, la señora Kattia Vasconcellos Vásquez, por su constante acompañamiento y guía a lo largo de este proceso.

Índice

Dedicatoria

Agradecimientos	IV
Lista De Figuras	IX
Lista De Tablas	X
Lista De Gráficos	XII
Lista De Anexos	XII
Lista De Abreviaturas	XIV

Diccionario

Resumen Ejecutivo	XVII
I. El Tema De Investigación.	XVIII
II. Investigadores	XVIII
III. Interrogante De La Investigación	XVIII
IV. Problema.....	XVIII
V. Objetivos de la investigación.....	XVIII
VI. Modelo de análisis.....	XIX
VII. Síntesis del capítulo de análisis de resultados.....	XIX
VIII. Síntesis de las conclusiones y recomendaciones	XX

Introducción

I. El Tema De Investigación.	XXI
ii. El Alcance Del Trabajo De Investigación.....	XXI
iii. La Utilidad O Interés Del Tema Estudiado.....	XXI
IV. Los Problemas O Las Situaciones Que Afectaron Positiva O Negativamente El Estudio.	XXI
V. La Estructura Del Trabajo De Investigación.	XXI
VI. Alguna Observación Que Motive Al Lector Para Que Aborde La Lectura Del Documento Del Trabajo Final De Investigación.....	XXII
vii. Incluir La Fecha Del Taller En La Biblioteca Sobre Las Normas Apa Y El Nombre De La Persona Que Lo Imparte.	XXII

CAPÍTULO I ASPECTOS METODOLÓGICOS.....

1.1 Planteamiento Del Problema Y Descripción Del Problema.....	1
1.1.1 Interrogante De La Investigación.....	2

1.1.2	<i>Justificación De La Investigación</i>	2
1.1.3	<i>Delimitación Temporal, Espacial</i>	4
1.2	Objetivos de la investigación	4
1.2.1	<i>Objetivo General</i>	4
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	4
1.3	Modelo de análisis.....	5
1.3.1	<i>Conceptualización, Operacionalización E Instrumentalización De Las Variables</i>	5
1.3.2	<i>Relaciones E Interrelaciones</i>	7
1.4	Estrategia De Investigación Aplicada	8
1.4.1	<i>Tipo De Investigación</i>	8
1.4.2	<i>Fuentes De Investigación</i>	9
1.4.3	<i>Población</i>	10
1.4.4	<i>Recopilación De Los Datos</i>	11
1.4.5	<i>Análisis E Interpretación De La Información</i>	13
CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA		18
2.1	Generalidad De Garnier Media Group Y Del Hub.	18
2.2	Aspectos Legales Que Afectan La Empresa Garnier Media Group.....	20
CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO		24
3.1	Procedimientos	24
3.1.1	<i>Planes De Compra</i>	24
3.1.2	<i>Compras</i>	25
3.1.3	<i>Control</i>	25
3.1.4	<i>Asistencia</i>	26
3.2	Funciones	26
3.2.1	<i>Cumplimiento De Objetivos</i>	27
3.2.2	<i>Desempeño</i>	28
3.2.3	<i>Comunicación</i>	28
3.2.4	<i>Trabajo En Equipo</i>	29
3.3	Manual de clasificación de puestos	30
3.3.1	<i>Políticas</i>	30
3.3.2	<i>Descripción De Puestos</i>	30
3.3.3	<i>Condiciones De Trabajo</i>	31
3.3.4	<i>Destrezas</i>	32

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	34
4.2.1 Procedimientos	34
4.2.2 Funciones.....	46
4.2.3 Manual de clasificación de puestos	59
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.	88
5.1 Conclusiones	88
5.1.1 Describir los procedimientos del departamento de compras y control de Garnier Media Group, para la delimitación de las operaciones correspondientes de los puestos, durante el 2024.	88
5.1.2 Identificar las funciones de cada uno de los miembros del departamento de compras y control de la empresa Garnier Media Group, para el establecimiento de un orden lógico en la ejecución de estas, que facilite su entendimiento durante el 2024.	88
5.1.3 Diseñar un manual de clasificación de puestos dirigido al departamento de compras y control con el fin de guiar a los miembros actuales y futuros de Garnier Media Group durante el segundo semestre de 2025.	89
5.1.4 Analizar el departamento de compras y control de Garnier Media Group, para la identificación de los procedimientos que garanticen el aprendizaje y la ejecución adecuada de las funciones de los miembros del equipo con el diseño de un manual de clasificación de puestos y su implementación en el segundo semestre de 2025.	89
5.2 Recomendaciones.....	89
5.2.1 Describir los procedimientos del departamento de compras y control de Garnier Media Group, para la delimitación de las operaciones correspondientes de los puestos, durante el 2024.	89
5.2.2 Identificar las funciones de cada uno de los miembros del departamento de compras y control de la empresa Garnier Media Group, para el establecimiento de un orden lógico en la ejecución de estas, que facilite su entendimiento durante el 2024.	90
5.2.3 Diseñar un manual de clasificación de puestos dirigido al departamento de compras y control con el fin de guiar a los miembros actuales y futuros de Garnier Media Group durante el segundo semestre de 2025.	90
5.2.4 Analizar el departamento de compras y control de Garnier Media Group, para la identificación de los procedimientos que garanticen el aprendizaje y la ejecución adecuada de las funciones de los miembros del equipo con el diseño de un manual de clasificación de puestos y su implementación en el segundo semestre de 2025.	90
5.3 Propuesta	91
Justificación.....	91
Objetivos.....	91
Metodología.....	92

Cronograma con fechas, recursos humanos, materiales, tecnológicos y responsables.	92
Presupuesto.....	93
Plan de implementación.....	93
Propuesta	95
Referencias	106
Libros	106
Leyes	107
Políticas	107
Revistas	108
Trabajos Finales De Investigación	109
Sitios Web	110
Resultados De Los Instrumentos	112
Anexos ¡Error! Marcador no definido.	
Anexo 1. Matriz de verificación.....	112
Anexo 2. Cuestionario Procedimientos	114
Anexo 3. Cuestionario Funciones	117
Anexo 4. Cuestionario Manual de clasificación de puestos.....	120
Anexo 5. Entrevista. Supervisora HUB.	123

Lista De Figuras

Figura 1.	Modelo de análisis	7
Figura 2.	Logo Garnier Media Group	18
Figura 3.	Estructura organizacional del HUB.....	20

Lista De Tablas

Tabla 1.	Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	5
Tabla 2.	Población de estudio.....	11
Tabla 3.	Análisis e interpretación de la información	13
Tabla 4.	Especificaciones de los instrumentos con las preguntas.	14
Tabla 5.	Alcances y limitaciones	16
Tabla 6.	Leyes que afectan en la investigación	20
Tabla 7.	Códigos que afectan en la investigación.....	22
Tabla 8.	Desafíos al implementar los planes de compra.	35
Tabla 9.	Sugerencias sobre los planes de compra.	36
Tabla 10.	Cambios para el proceso de compra.	39
Tabla 11.	Cambios en el proceso de control.	41
Tabla 12.	Recomendaciones para el proceso de control.	42
Tabla 13.	Desafíos en la coordinación con los planners y medios de comunicación.	44
Tabla 14.	Mecanismos usados por los asistentes para el flujo de trabajo.	45
Tabla 15.	Desafíos para alcanzar los objetivos del departamento.	47
Tabla 16.	Sugerencias para alcanzar los objetivos del departamento.	49
Tabla 17.	Aspectos del trabajo que pueden cambiar.	51
Tabla 18.	Retroalimentación que reciben los miembros sobre el desempeño.	52
Tabla 19.	Aspectos del trabajo que funcionan bien y cuáles deben mejorar.....	54
Tabla 20.	Manejo de los conflictos dentro del equipo.	55
Tabla 21.	Aspectos del trabajo que deben cambiar.	57
Tabla 22.	Manejo de la no conformidad dentro del equipo.	58
Tabla 23.	Conocimiento sobre las políticas del departamento.	69
Tabla 24.	Dificultades que enfrentan al implementar las políticas establecidas.....	71
Tabla 25.	Destrezas importantes para el puesto.....	72
Tabla 26.	Descripción del puesto actual y sus responsabilidades.	73
Tabla 27.	Funciones básicas y aprendizaje en el HUB.	75
Tabla 28.	Procedimientos con los planes de compra en el HUB.....	76
Tabla 29.	Gestión de la compra de ODC en el HUB.	77
Tabla 30.	Proceso de monitoreo y seguimiento de pauta en el HUB.	77
Tabla 31.	Generación y envío de reportes en el HUB.	78
Tabla 32.	Coordinación del HUB con medios de comunicación y clientes.	79

Tabla 33.	Administración de datos y sistemas en el HUB.	79
Tabla 34.	Apoyo a los planners.	80
Tabla 35.	Manejo de la comunicación y coordinación interna del HUB.	80
Tabla 36.	Gestión de la capacitación y desarrollo del personal en el HUB.	81
Tabla 37.	Aspectos de mejora en el entorno laboral.	83
Tabla 38.	Recursos o herramientas adicionales para realizar el trabajo.	84
Tabla 39.	Destrezas importantes para el puesto.	85
Tabla 40.	Entrenamiento adicional para mejorar las destrezas.	86
Tabla 41.	Manejo del estrés y la presión en el trabajo diario.	87

Lista De Gráficos

Gráfico 1.	Evaluación de los planes de compra actuales.	34
Gráfico 2.	Calificación del proceso de compras actual.	38
Gráfico 3.	Evaluación del proceso de control actual.	40
Gráfico 4.	Calificación de la asistencia brindada.	43
Gráfico 5.	Percepción sobre cumplimiento de objetivos.	46
Gráfico 6.	Desempeño en sus tareas diarias.	50
Gráfico 7.	Experiencia sobre trabajo en equipo.	53
Gráfico 8.	Experiencia trabajando en equipo dentro del departamento.	56
Gráfico 9.	Presencia de conflictos en la implementación de políticas.	70
Gráfico 10.	Consideración sobre la descripción de su puesto y su relación con las funciones diarias. ...	74
Gráfico 11.	Opinión sobre la necesidad de cambios en el puesto.	75
Gráfico 12.	Calificación en las condiciones de trabajo.	82

Lista De Anexos

Anexo 1.	Matriz de verificación.....	112
Anexo 2.	Cuestionario Procedimientos	114
Anexo 3.	Cuestionario Funciones	117
Anexo 4.	Cuestionario Manual de clasificación de puestos	120
Anexo 5.	Entrevista. Supervisora HUB.....	123

Lista De Abreviaturas

Abreviatura	Significado
ATL	Above The Line
HUB	Centro Logístico/ Departamento de compras y control.
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica
GMG	Garnier Media Group
ESP	eSilentPartner
ODC	Orden de compra
TI	Tecnologías de la información y comunicación.
IVA	Impuesto al valor agregado.
TCP	Timbre Colegio de Periodistas.

Diccionario

Ad Quality: Programa utilizado para realizar monitoreos y extraer data que se utiliza para el análisis de la pauta.

Birthday Pass: Permiso especial para solicitar un día libre laboral por cumpleaños de cada colaborador.

Choices: Es una herramienta de análisis, que desarrolla y facilita informes y visualizaciones de datos.

Extra Holidays: Permiso especial en el cual se otorgan días libres adicionales a los estipulados por la ley, el cual se pueden solicitar después de cumplir un año laboral dentro de la organización.

Flash Report: Herramienta en la cual se ingresa la pauta insertada en la prensa, medios exteriores y lo emitido en tv y radio.

HUB: Es el departamento responsable de la compra y supervisión de ATL

Integra Metrics: Programa utilizado para realizar los flash report, monitoreos y extraer data que se utiliza para el análisis de la pauta.

Kantar Ibope: Programa utilizado para realizar monitoreos y extraer data que se utiliza para el análisis de la pauta.

Mobilitypass: Permiso especial en el cual el colaborador gestiona la posibilidad de trabajar remotamente desde otro lugar a la casa, ya sea dentro o fuera del país.

Orden De Compra: Documento en el cual se describe lo que se va a comprar a cada proveedor en específico.

Plan View: Su software ayuda a organizaciones a planificar, priorizar y ejecutar proyectos de manera eficiente, optimizando el uso de tiempo, presupuesto y personal.

Planes De Compras: Documento en el cual se describe toda la información necesaria para incluir dentro de la orden de compra.

Planner: Un profesional que organiza, desarrolla y ejecuta proyectos vinculados a planes de compra, campañas para clientes y propuestas comerciales.

Rol Multiagencia: Cada asistente del HUB tiene asignadas múltiples agencias.

Special Dates: Permiso especial en el cual el colaborador disponible de un día y medio (1.5) para poder utilizarlos en caso de situaciones especiales, los cuales puede distribuir en 3 medios días (0.5)

Study Time: Permiso especial otorgado a funcionarios que cursen estudios superiores afines con el puesto que desempeñan dentro de la organización, en el cual obtienen 3 horas por semana para acudir a actividades académicas.

Tickets Soporte: Documentos usados en los procedimientos de soporte brindado por TI, en el cual se describe la solicitud con el problema presentado.

TV Data: Es un software que ayuda a analizar datos de audiencia de forma sencilla.

Resumen Ejecutivo

ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y CONTROL DE GARNIER MEDIA GROUP, CON EL DISEÑO DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS QUE GARANTICE EL APRENDIZAJE EN CADA MIEMBRO DEL EQUIPO PARA IMPLEMENTARSE EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2025

Capítulo I. Aspectos Metodológicos

- **Planteamiento del Problema:** GMG carece de un manual formal para el HUB, lo que afecta la capacitación y eficiencia operativa.
- **Enfoques:** cualitativo y cuantitativo.
- **Fuentes de Investigación:** Entrevistas, cuestionarios, matrices de verificación, Artículos, bibliografías, documentos oficiales.
- **Población de Estudio:** Departamento de compras y control.
- **Métodos Recopilación de Datos:** Entrevistas, cuestionarios, Diagrama de Ishikawa y Matriz de verificación.

Capítulo II. MARCO DE REFERENCIA

Este capítulo proporciona una visión general de GMG, detallando su trayectoria, visión, misión, objetivos y estructura organizacional, para brindar claridad sobre la empresa. Además, aborda los aspectos legales que pueden influir directa o indirectamente en la investigación y sus resultados.

Capítulo III. Marco teorico

Este capítulo expone los conceptos clave que sustentan la investigación, ampliando los criterios más relevantes para crear un hilo conductor que facilite su comprensión. Se respaldan con aportes de diversos autores y fuentes de información, proporcionando bases teóricas para el público en general.

KIMBERLY ALFARO BOGANTES
EMANUEL FERNANDO MONGE AGÜERO
JUAN ANTONIO TENORIO ZARÁTE

I. El Tema De Investigación.

Análisis de los procedimientos del departamento de compras y control de Garnier Media Group para identificación de los elementos que garanticen el aprendizaje y la ejecución adecuada de las funciones de los miembros del equipo mediante el diseño de un manual de clasificación de puestos, con el fin de implementarlo en el segundo semestre de 2025.

II. Investigadores

Alfaro Bogantes Kimberly José

Monge Agüero Emanuel Fernando

Tenorio Zárate Juan Antonio

III. Interrogante De La Investigación

¿Cómo el análisis de los procedimientos del departamento de compras y control de Garnier Media Group garantiza el aprendizaje y la ejecución adecuada de las funciones de los miembros del equipo con el diseño de un manual de clasificación de puestos, previsto para implementarse en el segundo semestre de 2025?

IV. Problema

Actualmente el HUB carece de un manual de puesto, el cual genera que tanto los nuevos colaboradores como los actuales sean capacitados de una manera informal por sus compañeros de trabajo y la supervisora, lo que genera inconsistencias en la transmisión de conocimientos y en la ejecución de tareas, por lo tanto, la creación de un manual integral de puesto es importante porque permite conocer sobre los procesos operativos al igual que los reglamentos y políticas que guían el comportamiento y las decisiones dentro del departamento, además, proporciona una descripción detallada de cada puesto, especificando las responsabilidades y expectativas asociadas, asegurando que cada empleado entienda claramente su rol dentro del equipo.

V. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar el departamento de compras y control de Garnier Media Group, para la identificación de los procedimientos que garanticen el aprendizaje y la ejecución adecuada de las funciones de los miembros del equipo con el diseño de un manual de clasificación de puestos y su implementación en el segundo semestre de 2025.

Objetivos Específicos.

- Describir los procedimientos del departamento de compras y control de Garnier Media Group, para la delimitación de las operaciones correspondientes de los puestos, durante el 2024
- Identificar las funciones de cada uno de los miembros del departamento de compras y control de la empresa Garnier Media Group, para el establecimiento de un orden lógico en la ejecución de estas, que facilite su entendimiento durante el 2024.
- Diseñar un manual de clasificación de puestos dirigido al departamento de compras y control con el fin de guiar a los miembros actuales y futuros de Garnier Media Group durante el segundo semestre de 2025.

VI. Modelo de análisis.

Con respecto al modelo de análisis, el mismo está comprendido por tres principales variables: Procedimientos, funciones y manual de clasificación de puestos. La variable procedimientos se divide en cuatro indicadores: planes de compra, compras, control y asistencia. Seguidamente, la variable funciones se encuentra compuesta por cuatro indicadores clave: cumplimiento de objetivos, desempeño, comunicación y trabajo en equipo.

Por último, la tercera variable se encuentra compuesta por los indicadores: políticas, descripción de puestos, condiciones de trabajo y destrezas. Estos aspectos son evaluados por medio de cuestionario y una entrevista los cuales permiten comprender y conocer a profundidad los procedimientos llevados a cabo en el departamento de compras y control de GMG.

VII. Síntesis del capítulo de análisis de resultados

El análisis de los datos se ejecuta mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas que permiten conocer cómo perciben los trabajadores del HUB la ejecución de funciones y su calidad, para detectar y evidenciar la necesidad de un manual de clasificación de puesto que respalde la correcta ejecución de funciones con sus debidos pasos.

Para la primera variable, procedimientos, se observa que, en el HUB, el factor comunicación es uno de los puntos que mayor influencia tiene sobre la variable, ya que la misma suele no ser eficiente entre los miembros del HUB y con otros agentes externos, lo que propicia posibles malentendidos y discusiones entre miembros y con ello alteraciones sobre los procedimientos diarios y entregables.

En cuanto a la segunda variable, funciones, las mismas se ejecutan con éxito, pero dentro de cada proceso se presentan factores que alteran el curso y desempeño de esta, en donde se evidencia la necesidad de fortalecer las relaciones de comunicación entre partes y crear una mejor explicación más a detalle de las funciones para con ello mejorar el desempeño.

Con relación a la tercera variable, manual de clasificación de puestos, se destaca la importancia de la creación de este, en donde cada miembro tiene acceso directo a las políticas, la descripción de puestos y funciones a detalle para que la ejecución de cada proceso sea con un desempeño óptimo.

VIII. Síntesis de las conclusiones y recomendaciones

El análisis del departamento de compras y control de Garnier Media Group revela deficiencias en la comunicación, la precisión de la información y la claridad de los roles, lo que afecta la eficiencia y genera reprocesos. La falta de capacitación adecuada y una distribución desorganizada de funciones limitan el cumplimiento de objetivos y la satisfacción del equipo. Para mejorar, es necesario optimizar los procesos, mejorar la comunicación interna y desarrollar un manual de clasificación de puestos que guíe al equipo, asegurando una ejecución más eficiente de las funciones a partir del segundo semestre de 2025.

Introducción

I. El Tema De Investigación.

Análisis de los procedimientos del departamento de compras y control de Garnier Media Group para identificación de los elementos que garanticen el aprendizaje y la ejecución adecuada de las funciones de los miembros del equipo mediante el diseño de un manual de clasificación de puestos, con el fin de implementarlo en el segundo semestre de 2025.

Ii. El Alcance Del Trabajo De Investigación.

El alcance de la investigación se enfoca en el diseño de un manual de clasificación de puestos dirigido exclusivamente para el departamento de compras y control de Garnier Media Group, con el fin de brindar una descripción detallada de cada puesto, especificando las responsabilidades y expectativas asociadas a la posición, asegurando que cada empleado entienda claramente su rol dentro del equipo.

Iii. La Utilidad O Interés Del Tema Estudiado.

Con la finalidad de optimizar los procesos dentro del HUB, surge la oportunidad de crear un manual de clasificación de puestos que respalde las actividades de los integrantes del departamento. Este documento facilitará la organización al integrar nuevos miembros y servirá como una herramienta útil para los actuales colaboradores, apoyando en la ejecución de procesos y en la capacitación periódica para reforzar sus funciones específicas. La investigación también aborda la oportunidad de estructurar procesos más eficientes y aplicar nuevas estrategias que contribuyan a un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.

IV. Los Problemas O Las Situaciones Que Afectaron Positiva O Negativamente El Estudio.

Dentro de los aspectos positivos que afectaron al estudio se encuentra la disposición por parte de la organización para el acceso a la información, dentro de lo cual se resalta la ayuda brindada por los integrantes del HUB con todas las herramientas que se aplicaron para la obtención de datos utilizados en el análisis.

V. La Estructura Del Trabajo De Investigación.

Capítulo 1: Aspectos Metodológicos

Capítulo 2: Marco de Referencia

Capítulo 3: Marco Teórico

Capítulo 4: Análisis de Resultados

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Referencias

Anexos

VI. Alguna Observación Que Motive Al Lector Para Que Aborde La Lectura Del Documento Del Trabajo Final De Investigación.

Este documento presenta los detalles de la importancia que presenta el tener un manual de clasificación de puestos dentro de la organización, en el cual se abordan los temas de relevancia para el correcto desempeño de las funciones diarias, las áreas de mejora presentes, posibles estrategias a aplicar y el diseño de una propuesta que contribuya con el cumplimiento de los objetivos del departamento.

Vii. Incluir La Fecha Del Taller En La Biblioteca Sobre Las Normas Apa Y El Nombre De La Persona Que Lo Imparte.

El taller sobre las normas APA, el mismo se llevó a cabo el día 5 de Agosto de 2024 a las 6:30 pm, por Rafael Ángel Marín Marín, miembro de la unidad de referencia y educación de la biblioteca Jose Joaquín Garcia Monge; la charla de Zotero fué impartida por Mauren Hidalgo Madrigal el día 25 de septiembre a las 2 pm, de la Biblioteca Especializada De Ciencias Sociales.

CAPÍTULO I ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda como primer punto el planteamiento del problema, con su respectiva descripción, interrogante y justificación, además, de la delimitación temporal, la cual da una mejor orientación de la investigación. Adicional se plantea otro aspecto fundamental, el cual es la definición de los objetivos general y específicos, para con ello, pasar al modelo de análisis, en donde se determinan las variables con su respectiva conceptualización, operacionalización e instrumentalización, para luego dar paso a su representación gráfica de relaciones e interrelaciones.

Por último, se encuentra la estrategia de la investigación, en donde se incluye lo relacionado al tipo de investigación, conjuntamente con los tipos de fuente que se utilizan para dar contexto al tema, así mismo, el reconocimiento de la población de estudio, también, se presenta lo relacionado a la recopilación de datos, es decir, los métodos e instrumentos que se utilizan, para luego culminar este primer capítulo con lo relacionado al análisis e interpretación de datos, representada en una tabla con los objetivos, variables, indicadores, entre otros puntos que dan sustento al marco metodológico.

1.1 Planteamiento Del Problema Y Descripción Del Problema

GMG es una empresa privada de comunicaciones que cuenta con múltiples departamentos, entre ellos el departamento de compras y control, conocido como HUB de este punto en adelante. Este departamento es responsable de la gestión de órdenes de compra, el control de estas y la asistencia a diversas agencias que maneja el departamento. Sin embargo, actualmente, el HUB carece de un manual de puesto. Los nuevos colaboradores son capacitados de manera informal por sus compañeros de trabajo y la supervisora, lo que genera inconsistencias en la transmisión de conocimientos y en la ejecución de tareas.

La creación del manual de clasificación de puestos es un proceso esencial que requiere una atención meticulosa a los procesos y procedimientos que rigen el departamento de compras y control de Garnier Media Group. Dentro de estos procesos, es crucial establecer claramente los planes de compra, que son la base para la adquisición de bienes y servicios necesarios para la operación de la empresa. Además, es fundamental detallar las actividades relacionadas con las compras propiamente dichas, abarcando desde la solicitud de cotizaciones hasta la selección de proveedores y la gestión de órdenes de compra.

El control de estas compras es igualmente importante, asegurando que los bienes y servicios adquiridos cumplan con los estándares de calidad y se entreguen en los plazos establecidos.

Finalmente, la asistencia a otras agencias dentro de la empresa es un componente clave del rol del HUB, lo que implica que los procesos deben incluir directrices claras sobre cómo proporcionar apoyo eficiente y efectivo a otras unidades organizativas. Otro aspecto crucial que debe abordarse en el manual es el desempeño del personal, el cual se puede evaluar a través de indicadores clave como el cumplimiento de objetivos, la productividad, la comunicación y el trabajo en equipo.

El cumplimiento de objetivos permite medir hasta qué punto los colaboradores están logrando las metas establecidas para sus roles específicos. La productividad se refiere a la eficiencia con la que los empleados realizan sus tareas, mientras que la comunicación es fundamental para asegurar que la información fluya adecuadamente entre los miembros del equipo y con otras áreas de la empresa. El trabajo en equipo es otro factor esencial, ya que el éxito en las compras y el control depende en gran medida de la capacidad de los empleados para colaborar y apoyarse mutuamente.

Por último, el manual integral de puesto no solo debe incluir los procesos operativos, sino también los reglamentos y políticas que guían el comportamiento y las decisiones dentro del departamento. Además, es vital proporcionar una descripción detallada de cada puesto, especificando las responsabilidades y expectativas asociadas. Esto asegura que cada empleado entienda claramente su rol dentro del equipo. También es esencial describir las habilidades blandas y duras, las técnicas e instrumentos necesarios para el éxito en cada puesto. Además, de todo ello necesario para garantizar un funcionamiento eficiente y coordinado del departamento de compras y control.

1.1.1 Interrogante De La Investigación

¿Cómo el análisis de los procedimientos del departamento de compras y control de Garnier Media Group garantiza el aprendizaje y la ejecución adecuada de las funciones de los miembros del equipo con el diseño de un manual de clasificación de puestos, previsto para implementarse en el segundo semestre de 2025?

1.1.2 Justificación De La Investigación

Los manuales de puesto son documentos que poseen relevancia dentro de toda organización, sirven para dar una guía y estructura a los departamentos, estableciendo las distintas funciones que se deben realizar. Adicionalmente, cuando una organización tiene establecido de forma correcta el manual adquiere el beneficio de la ayuda para definir los propósitos y necesidades de la organización.

Según lo indicado por Rincón (2023)

Cuando no existe un manual de funciones y procedimientos establecido en las empresas, se generan diversas eventualidades que generan estrés, sobrecarga en las labores, falta de interés y de motivación frente a las funciones que se desempeñan en el ámbito laboral.

Por esto, es necesario desarrollar un manual de puesto que proporcione a los colaboradores una guía clara y detallada de sus responsabilidades. Esto no solo garantiza que los trabajadores sepan qué hacer y cómo hacerlo, sino que también evita la sobrecarga de tareas innecesarias que no corresponden a sus funciones. Un manual bien estructurado sirve como un recurso esencial para la capacitación adecuada, mejorando así el rendimiento del departamento y reduciendo los errores operativos.

En adición a lo anterior, la ausencia de un manual de puesto ha ocasionado una falta de orden en los procesos del HUB, lo que impacta directamente en la eficacia operativa. Los nuevos colaboradores no cuentan con una guía estructurada que respalde sus funciones, lo que conlleva a la pérdida de tiempo y a la sobrecarga de trabajo para colaboradores que no tienen claridad sobre sus responsabilidades. Además, al ser capacitados por otros compañeros sin un registro formal de lo que se ha enseñado, se corre el riesgo de omitir información crítica para el correcto desempeño de las tareas.

Con base a lo mencionado por Almarales et al. (2021)

El manual es importante porque sirve de sustento en el seguimiento de las tareas cotidianas que se realizan en una organización y con ello cumplir con las tareas establecidas por el jefe a cargo. Esto permite una destacada administración de toda la entidad, sobresaliendo las actividades que aumentan la producción, contando con los recursos necesarios valiéndose del trabajo en equipo.

A lo anterior la falta de un manual de puesto para el HUB de GMG se ha convertido en un problema evidente, especialmente tras las últimas contrataciones. Durante este proceso, y en base a lo mencionado por los autores, se muestra la relevancia que adquiere el documento guía al momento de especificar los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente las funciones del puesto. Debido a la ausencia de éste en el HUB se genera ineficiencia en los procesos y una falta de coherencia en la formación de los nuevos colaboradores.

En síntesis, es necesario desarrollar un manual de puesto que proporcione a los colaboradores una guía clara y detallada de sus responsabilidades. Esto no solo garantiza que los trabajadores sepan qué hacer y cómo hacerlo, sino que también evita la sobrecarga de tareas innecesarias que no

corresponden a sus funciones. Un manual bien estructurado sirve como un recurso esencial para la capacitación adecuada, mejorando así el rendimiento del departamento y reduciendo los errores operativos.

1.1.3 Delimitación Temporal, Espacial.

Temporal: Segundo semestre de 2025

Espacial: San José, Santa Ana, Pozos, Lindora

Institucional: Garnier Media Group

Enfoque: Clasificación de puestos

Ámbito: Administración Recursos Humanos.

Área: Departamento de compras y control

Moneda: Colones costarricenses y el símbolo es ₡.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar el departamento de compras y control de Garnier Media Group, para la identificación de los procedimientos que garanticen el aprendizaje y la ejecución adecuada de las funciones de los miembros del equipo con el diseño de un manual de clasificación de puestos y su implementación en el segundo semestre de 2025.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Describir los procedimientos del departamento de compras y control de Garnier Media Group, para la delimitación de las operaciones correspondientes de los puestos, durante el 2024
2. Identificar las funciones de cada uno de los miembros del departamento de compras y control de la empresa Garnier Media Group, para el establecimiento de un orden lógico en la ejecución de estas, que facilite su entendimiento durante el 2024.
3. Diseñar un manual de clasificación de puestos dirigido al departamento de compras y control con el fin de guiar a los miembros actuales y futuros de Garnier Media Group durante el segundo semestre de 2025.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización, Operacionalización E Instrumentalización De Las Variables.

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Variables	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Procedimientos	Los procedimientos son “todos aquellos que establecen el orden cronológico y la secuencia estructurada de actividades homogéneas a realizar, donde existe un flujo de documentación en forma de unidad, coordinada con cada puesto que interviene en la realización de un trabajo.” (Euroinnova Business School, 2024)	Los procedimientos son actividades que se ejecutan en un orden secuencial y organizado, asegurando un flujo eficiente de información y la cooperación entre los diferentes roles que participan en completar una tarea determinada. Considerando los indicadores de planes de compra, compras, control y asistencia. Alfaro-Bogantes K. J, Monge-Agüero E. F, Tenorio-Zarate J. A. (2024, s.e.).	Análisis de contenido Registros y archivos
Funciones	Se refiere a un conjunto de responsabilidades asignadas a una posición o cargo dentro de una organización. Por lo tanto, una función engloba varias tareas específicas que se deben realizar para cumplir con los objetivos y metas establecidos. (Moyado, 2023).	Las funciones corresponden a todas aquellas tareas que una persona se compromete a realizar, ya sea en plano social o plano laboral, siendo este último parte del compromiso que una persona acepta al momento de firmar un contrato laboral con alguna empresa o institución, dado a que se convierten en las tareas que diariamente realiza cada miembro y de las cuales	Evaluación de las funciones

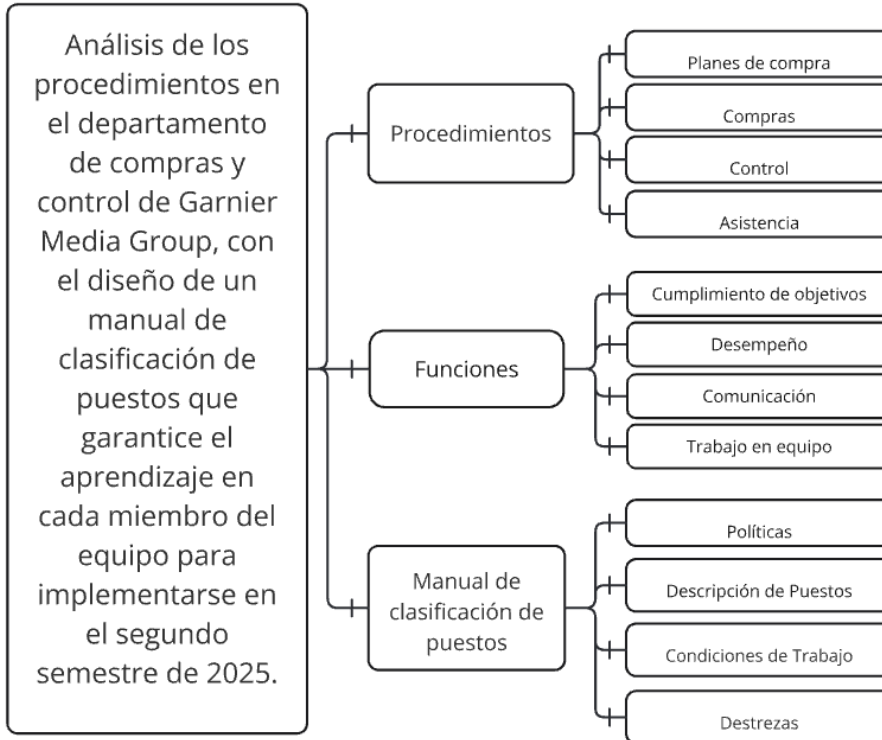
		<p>depende la empresa. Esto por medio de los indicadores cumplimientos de objetivos, desempeño, comunicación, trabajo en equipo.</p> <p>(Alfaro-Bogantes K. J, Monge-Agüero E. F, Tenorio-Zarate J. A. (2024, s.e.).</p>	
Manual de clasificación de puestos.	<p>Es un medio de familiarizarse con la estructura 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 (García, Y et al., 2021, p.290)</p>	<p>El manual de clasificación de puesto es una herramienta diseñada para estructurar y organizar el trabajo de los distintos puestos en el departamento de compra y control, define cada puesto y sirve como base para llevar a cabo los diversos procesos. A través de los indicadores de políticas, descripción de puestos, condiciones de trabajo, por último, destrezas.</p> <p>Alfaro-Bogantes K. J, Monge-Agüero E. F, Tenorio-Zarate J. A. (2024, s.e.).</p>	<p>Análisis de contenido Registros y archivos</p>

Fuente: Objetivos de la investigación

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

1.3.2 Relaciones E Interrelaciones

Figura 1. Modelo de análisis



Nota: La figura ilustra las relaciones e interrelaciones entre las variables y sus indicadores.

Fuente: Objetivos de la investigación

Elaboración: Alfaro-Bogantes K.J, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Abordando la figura 1, se muestra un diagrama simplificado de los componentes esenciales de la investigación, en donde a partir del tema central se desprenden tres variables las cuales dan pie al objetivo. Como primera variable, se muestra el término “procedimiento”, dada la importancia de ampliar y establecer la secuencia de actividades que se ejecutan en un dicho departamento, para con ello establecer un orden secuencial al logro de objetivos, esta se muestra dividida por cuatro indicadores que dan forma a los principales aspectos que crean influencia en los procedimientos de GMG y el HUB, estos indicadores están comprendidos por planes de compra, compras, control y asistencia.

Luego se encuentra la variable de “funciones”, siendo esta aún más específica que la primera variable expuesta, ya que esta permite especificar y conocer con mayor profundidad las tareas que corresponden a cada miembro del HUB y las cuales forman parte de un procedimiento en específico. La misma se encuentra constituida por cuatro indicadores que determinan el éxito en la función y

dan fundamento a la misma, estos indicadores son, el cumplimiento de objetivos, desempeño, comunicación y el trabajo en equipo.

Y por último, se encuentra la variable de “Manual de clasificación de puestos”, la cual está constituida en parte por las dos variables anteriores, mismas que permiten dar paso a el establecimiento de un manual. Dado a que este contiene todo lo relacionado a temas de perfil de puesto y funciones, por esto los cuatro indicadores que componen dicha variable, los cuales son, políticas, descripción de puestos, condiciones de trabajo y destrezas.

1.4 Estrategia De Investigación Aplicada

Para lograr desarrollar la investigación se aplican dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo, esto para lograr delimitar y obtener la información necesaria para su aplicación, esta se sustenta en criterios científicos los cuales se describen a continuación.

1.4.1 Tipo De Investigación

La investigación se desarrolla bajo dos tipos de enfoque, los cuales son cuantitativo y cualitativo, dado a que el uso de ambos permite realizar una recolección y análisis de datos variada la cual da paso a cuantificar y cualificar una serie de variables específicas que permitan formalizar y asentar aún más el tema de investigación. Con respecto al enfoque cualitativo, el mismo es adecuado para comprender en profundidad las perspectivas del grupo de interés en esta investigación, además que permite crear un análisis detallado y enfocado en la interpretación y comprensión de datos, partiendo de aspectos tales como conductas, comportamientos y pensamientos percibidos y/o expresados por los miembros del departamento, dando así un mayor sentido y agilidad al objetivo central, este enfoque se usa en un 50%. En tanto y partiendo de lo mencionado con anterioridad, se entiende que el método cualitativo:

Se utiliza para explorar y comprender los procesos y fenómenos sociales complejos. A diferencia del método cuantitativo, que se enfoca en la medición y análisis de datos numéricos, el método cualitativo se centra en la comprensión de los significados y las interpretaciones que las personas dan a sus experiencias y comportamientos. (Rodríguez,S. 2023)

Por otra parte, el enfoque cuantitativo también es de gran utilidad dentro de esta investigación, ya que por la naturaleza del tema planteado se ve la necesidad de abarcar y analizar aspectos o patrones los cuales van relacionados a términos cuantificables, es decir, que no se limita

a la existencia de terminaciones numéricas que sustenten amplia cantidad de datos, este enfoque se usa en un 50%. Por lo tanto y para esclarecer la definición de este enfoque, se menciona que:

La investigación cuantitativa establece que el conocimiento debe ser objetivo y este se produce a partir de un proceso deductivo en el que, a través de información numérica y estadística, se prueban hipótesis previamente formuladas para el tema de investigación ... podemos resumirla como aquella en la que se recolectan y analizan datos numéricos sobre variables diversas. (León, M. 2022. párrs.3-4)

1.4.2 Fuentes De Investigación

- Fuentes primarias

Las fuentes de investigación se convierten en ese primer punto de contacto que permite crear una conexión entre los conocimientos adquiridos y los respaldos bibliográficos, es decir, que son una herramienta que permite ampliar muchas áreas de conocimiento para poder asentar y esclarecer con seguridad los resultados de una investigación, por lo tanto, de aquí surge una balanza entre fuentes de información primarias y secundarias.

En referencia a las fuentes primarias, entiéndase como esas herramientas o métodos que crean un acceso directo a muchos temas de importancia en una investigación, es decir, se convierte en ese primer contacto con un tema en específico que permite sustentar el tema central, y en donde la información recolectada es el principal respaldo o prueba ante las posibles causas del problema de investigación.

Para respaldar lo anteriormente dicho, cuando se habla de fuentes primarias:

Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos e información original y directa sobre un tema específico. Estas fuentes son producidas por los actores directamente involucrados en los hechos, por ejemplo: documentos oficiales, diarios, cartas, grabaciones de audio, entrevistas, encuestas, entre otros. (Suárez, E. 2023)

Por lo tanto y a raíz de las definiciones anteriores, se establece que el tipo de fuente primaria en este trabajo de investigación, son los datos que se producen mediante los instrumentos que se aplican, los cuales abarcan la entrevista, cuestionario y matriz de verificación.

- Fuentes secundarias

Con lo que refiere a fuentes secundarias, la misma se convierte en un pilar que respalda e interpreta mucha de la información obtenida mediante las fuentes de investigación primarias a lo largo de la investigación, debido a que dicha fuente se muestra constituida por diversos puntos y

materiales de apoyo bibliográficos ya existentes, los cuales, sustentan la variedad de datos y resultados presentes en la investigación, para con ello fundamentar con amplios criterios en un contexto real e histórico del tema.

En complemento al párrafo anterior, las fuentes secundarias se pueden definir como:

Textos basados en fuentes primarias, implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación...incluyen las enciclopedias, los anuarios, manuales, almanaques, las bibliografías y los índices, entre otros. Los datos que integran las fuentes secundarias se basan en documentos primarios...están sujetas a revisión de pares, están bien documentadas y están normalmente producidas a través de instituciones donde la precisión metodológica es importante para el prestigio del autor. (Reyes, E. 2022, s.n.)

En resultado, se determina que las fuentes secundarias son ampliamente útiles para dicho trabajo de investigación, debido a que la misma se fundamenta en función a distintos tipos de recursos útiles como los mencionados en la cita anterior y a los cuales cabe añadir, páginas web, blogs, revistas, artículos digitales, entre otros.

1.4.3 Población

- Definición y caracterización de la población de estudio

La investigación se enfoca en el departamento de compras y control de la organización privada, dicho departamento se encuentra integrado por asistentes de medios y supervisores. Este grupo de trabajo conforman la población de estudio para el análisis de los procesos y posterior creación del manual integral del puesto. Para Mucha-Hospinal, L., Chamorro, R., Oseda, M. y Alania, R. (2021). “La población objeto de estudio es aquella que ha sido constituida por criterios de selección. La diferencia entre población teórica y población de estudio es que en esta última las unidades de estudio cumplen criterios de selección previamente establecidos para la investigación.”

El tamaño de la población es de siete personas, las cuales desempeñan una función en diferentes agencias, ya que la empresa tiene más de 10 agencias en total, el departamento de compra y control se encarga de manejar siete agencias, además hay una segunda distribución además de la determinada por las agencias, la cual se hace según los medios de comunicación Above The Line (ATL) que se compran. De estas siete personas que forman parte del departamento seis personas son asistentes de medios y una persona es supervisora del departamento.

Tabla 2. Población de estudio

Población	Cantidad
Supervisora del HUB	1
Agente Porter Novelli	1
Agente TBWA	1
Agente House-OMD	1
Agentes PHD-TBWA	2
Agente BBDO	1
Total	7

Fuente: Elaboración Propia, adaptado de GMG

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

1.4.4 Recopilación De Los Datos

- Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados

La presente se trabaja mediante diversos métodos, técnicas e instrumentos los cuales permiten comprender y conocer a profundidad los procedimientos llevados a cabo en el departamento de compras y control de GMG. Por lo tanto, las técnicas que mejor favorecen a los resultados deseados son: entrevistas, cuestionarios, Matriz Ishikawa, matriz de verificación entre otros.

- **Entrevista**

Como primera técnica de valor para esta investigación, se encuentra la entrevista, la cual se define como:

Una herramienta de gran valor para llevar a cabo estudios académicos y tienen un uso muy extendido en ciencias sociales y humanidades. Se trata de una metodología muy útil para obtener datos que permitan validar objetivos y preguntas de investigación y consecuentemente ampliar el conocimiento sobre el tema investigado. (Lopezosa et al. 2022)

Para la investigación, se utiliza la entrevista (ver anexos 4 y 5) como herramienta principal para la recolección de información más detallada. La entrevista se estructura con una serie de preguntas enfocadas en las funciones, características del HUB y el desempeño percibido por cada miembro entrevistado, con el objetivo de evidenciar la falta de un manual de clasificación de puestos y, a su vez, obtener la mayor cantidad de detalles que respalden este tema. El proceso comienza con

una entrevista a la supervisora del HUB, seguida de entrevistas con cada uno de los agentes del equipo, responsables de diferentes cuentas.

- **Cuestionario**

Por su parte el cuestionario se puede definir como:

Un cuestionario es una herramienta valiosa en la recopilación de información y se utiliza ampliamente en diversos campos, incluyendo la investigación, la evaluación, la educación y la evaluación del desempeño.

Un cuestionario bien diseñado es crucial para obtener resultados precisos y confiables. Debe tener preguntas claras y concisas, que permitan al participante proporcionar información precisa y relevante. (Medina et al., 2023, p.39)

Dado esto, el cuestionario parte como instrumento que complementa a la entrevista que se realiza, para extraer más datos con respecto a los puntos de vista de los involucrados, expandiendo más la información de la primera técnica, para mejorar el resultado del manual de clasificación de puestos. Dicho cuestionario (ver anexo 2 y 3) se aplica a los 6 miembros del HUB, el mismo se estructura de una serie de preguntas tanto abiertas como dicotómicas, las cuales, recopilan información con relación a sus funciones, en términos de orden, satisfacción y perspectiva personal, así mismo en aspectos de posibles recomendaciones o cambios necesarios percibidos por cada miembro. De igual manera, el mismo se aplica primero a la supervisora del HUB, posterior a ello, a los seis colaboradores a cargo de distintas cuentas.

- **Método Ishikawa**

El denominado Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Cola de Pescado es definido por Rosaura (2021) como “una herramienta para identificar problemas y darles una solución al representarlos gráficamente. Este diagrama también es conocido como de causa-efecto, de las 6 M o de espina de pescado, por su forma.”

A lo anterior, este método es de alta funcionalidad para el análisis, ya que mediante esta, se presenta un diagrama que contiene los problemas comunes que presenta cada puesto del departamento, derivando las causas y efectos principales de estos, dando paso a la detección y entendimiento eficaz de la importancia de un manual de clasificación de puesto. (ver anexo #)

- **Matriz de verificación**

La matriz de verificación, toma alto grado de importancia para la investigación, por el motivo, que permite y facilita la organización de muchos datos de relevancia que permiten mejorar

la comprensión del tema central, además, que da la oportunidad de mostrar amplia gama de datos en una sola tabla de una manera eficiente y transparente, para brindar a cada lector una mayor claridad.

En complemento a lo anterior, es importante conocer una definición acertada de lo que se entiende por este término, en donde se establece que:

Son listas diseñadas para la realización de actividades repetitivas, ya que permiten controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recopilar datos de forma ordenada y sistemática. Se utilizan para realizar verificaciones estandarizadas de actividades o productos, o verificaciones de rutina, asegurándose de que el operador o inspector no olvide ningún punto importante. (Melo, S. 2023).

En la presente, se realiza dicha matriz de verificación (ver anexo 1) , con una serie de datos que soportan información relevante sobre los puestos que componen el HUB de Garnier Media Group, los cuales se sustentan con información respecto a sus responsabilidades y habilidades principales, permitiendo al lector una mejor comprensión de procesos y estructura organizacional.

1.4.5 Análisis E Interpretación De La Información

Tabla 3. Análisis e interpretación de la información

Objetivos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Tipo de instrumento	Fuentes
Describir los procedimientos del departamento de compras y control de Garnier Media Group, para la delimitación de las operaciones correspondientes de los puestos, durante el 2024.	Procedimientos	Planes de compra Compras Control Asistencia	Análisis de contenido Registros y archivos Cuestionario de la variable procedimientos	Cualitativa Cuantitativa	HUB

Identificar las funciones de cada uno de los miembros del departamento de compras y control de la empresa Garnier Media Group, para el establecimiento de un orden lógico en la ejecución de estas que facilite su entendimiento durante el 2024.	Funciones	Cumplimiento de objetivos Desempeño Comunicación Trabajo en equipo	Evaluación de funciones Cuestionario de la variable funciones	Cualitativa Cuantitativa	HUB
Diseñar un manual de clasificación de puestos dirigido al departamento de compras y control con el fin de guiar a los miembros actuales y futuros de Garnier Media Group durante el segundo semestre de 2025.	Manual de clasificación de puestos	Políticas Descripción de Puestos Condiciones de trabajo Destrezas	Análisis de contenido Registros y archivos Cuestionario de la variable Manual de clasificación de puestos Entrevista a la supervisora del HUB	Cualitativa Cuantitativa	HUB

Fuente: Objetivos de la investigación

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Tabla 4. Especificaciones de los instrumentos con las preguntas.

Variable	Indicador	Herramienta	Preguntas
Procedimientos	Planes de compras	Cuestionario de la variable procedimientos	Preguntas del 1 al 3
	Compras		Preguntas del 4 al 5

	Control		Preguntas del 6 al 8
	Asistencia		Preguntas del 9 al 11
Funciones	Cumplimiento de objetivos	Cuestionario de la variable funciones	Preguntas del 1 al 3
	Desempeño		Preguntas del 4 al 6
	Comunicación		Preguntas del 7 al 9
	Trabajo en equipo		Preguntas del 10 al 12
Manual de clasificación de puestos	Políticas	Cuestionario de la variable Manual de clasificación de puestos	Preguntas del 1 al 3
	Descripción de Puestos		Entrevista a la supervisora del HUB
			Cuestionario de la variable Manual de clasificación de puestos
	Condiciones de trabajo	Cuestionario de la variable Manual de clasificación de puestos	Preguntas del 7 al 10
	Destrezas mentales		Preguntas del 11 al 13

- Alcances y limitaciones.

Los alcances y las limitaciones son elementos de gran relevancia que aportan a determinar la estructura de la investigación. Los alcances delimitan el espacio dentro del cual se va a desarrollar toda la investigación y los objetivos que se engloban en la misma, mientras que las limitaciones indican las restricciones presentes y los impedimentos que podría enfrentar el trabajo. Ambos conceptos son de gran importancia para determinar y comprender, tanto la extensión como las restricciones de la investigación, permitiendo realizar una evaluación correcta de su relevancia y aplicaciones.

Tabla 5. Alcances y limitaciones

Objetivos	Variables	Indicadores	Alcances	Limitaciones
<p>Describir los procedimientos del departamento de compras y control de Garnier Media Group, para la delimitación de las operaciones correspondientes de los puestos, durante el 2024.</p>	<p>Procedimientos.</p>	<p>Planes de compra. Compras. Control. Asistencia.</p>	<p>Descripción de los criterios de los entrevistados sobre los planes de compra. Descripción de los desafíos que se presentan al implementar los planes de compra. Necesidad de creación de machote para su uso con los planes de compra. Presencia de falla en el sistema de compra.</p>	<p>Presencia de inconsistencias en los planes de compra. Falta de seguimiento en las indicaciones por parte de los planners. Contratos de privacidad de cada agencia. Sistema externo a la organización.</p>
<p>Identificar las funciones de cada uno de los miembros del departamento de compras y control de la empresa Garnier Media Group, para el establecimiento de un orden lógico en la ejecución de estas, que facilite su entendimiento durante el 2024.</p>	<p>Funciones.</p>	<p>Cumplimiento de objetivos. Desempeño. Comunicación. Trabajo en equipo.</p>	<p>Cumplimiento de los objetivos por parte del personal. Conocimiento del desempeño percibido por cada trabajador del HUB y cómo se retroalimenta para la mejora de funciones y tiempos. Evaluación del nivel de comunicación dentro del HUB y su afectación sobre las funciones. Detección de deficiencias entre el equipo y otros</p>	<p>Deficiencias en la comunicación entre los planners y los integrantes del HUB que a su vez debilitan el trabajo en equipo. Poca retroalimentación sobre el desempeño de cada trabajador del HUB.</p>

			trabajadores que afectan la elaboración puntual de funciones diarias.	
Diseñar un manual de clasificación de puestos dirigido al departamento de compras y control con el fin de guiar a los miembros actuales y futuros de Garnier Media Group durante el segundo semestre de 2025.	Manual de clasificación de puestos.	Políticas. Descripción de Puestos. Condiciones de trabajo. Destrezas mentales.	Evaluación del grado de conocimiento sobre las políticas del departamento. Necesidad de creación de un manual de puestos para un mejor entendimiento de puestos y condiciones de trabajo. Descripción de las destrezas necesarias para el cumplimiento de funciones. Descripción de los desafíos que enfrentan los entrevistados sobre la ejecución de sus funciones diarias.	Deficiencias en los sistemas de software que limitan una mayor agilidad de actividades. Falta de modernización en los equipos tecnológicos. Alto grado de desconocimiento sobre las políticas del departamento. Pocas capacitaciones sobre los procesos existentes y sobre nuevas metodologías que faciliten los procedimientos.

Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA

Este capítulo denominado marco de referencia, abarca lo que son las generalidades de la empresa GMG, para por medio de su trayectoria, visión, misión, objetivos y estructura organizacional poder brindar claridad sobre la empresa. Aunado a lo anterior, este segundo capítulo también abarca los temas en referencia a la legislación que circunda a dicho tema de investigación, primeramente visualizando aspectos legales que pueden tener una influencia directa o indirecta sobre esta investigación y sus resultados, para luego, fundamentar bajo políticas y leyes ya existentes creadas por instituciones públicas, como lo es, la Asamblea Legislativa, Ministerios de la República, entre otros, mucha de la información tratada y con ello mantener un perfil que se adecue a la situación.

2.1 Generalidad De Garnier Media Group Y Del Hub.

GMG es una empresa perteneciente al sector de comunicaciones, específicamente al diseño publicitario de diversas campañas, la misma se encuentra constituida por diversos departamentos de trabajo los cuales ejecutan sus funciones específicas. Dicha empresa es fundada en 1921 con una estructura de jefaturas de carácter familiar, la misma con el paso de los años, su visión hacia el futuro y la necesidad de expansión da paso a la oportunidad de aliarse con BBDO (Batten, Barton, Durstine & Osborn), la cual es uno de los networks más importantes a nivel global, dando paso a una expansión y adquisición de mayor cantidad de clientes a nivel mundial. (La República, 2021)

Figura 2. Logo Garnier Media Group



Fuente: Garnier Media Group

Elaboración: Garnier Media Group

El HUB cumple un rol muy importante dentro de la empresa, ya que este se dedica a la compra, envío y seguimiento de pautas en los diferentes medios de comunicación ATL, dada esta importancia de labores del departamento y la carencia de un manual de clasificación de puesto, es que se plantea el desarrollo del presente trabajo de investigación, dicho departamento cuenta con una cantidad de 7 miembros activos de planilla, los cuales se encargan de dar asistencia a las diferentes agencias que posee la empresa las cuales abarcan diferentes cuentas de clientes.

Es importante destacar que el HUB se implementa en 2021, por el ineficiente manejo de las compras de pauta, sus cambios, anulaciones y orden de estas, generando altas complicaciones al cobro de incentivos al final de cada año, debido a la necesidad de tener un orden de las compras generadas en las agencias, por esto se da el desarrollo del HUB en GMG.

GMG, como toda organización, cuenta con una visión, misión y valores que crean una distinción de otras empresas del mismo sector. Para dar más sentido a lo anterior, es importante mencionar como Garnier describe cada una de estas.

Misión: Nuestra misión es ser el grupo más avanzado de comunicaciones en Latinoamérica, en términos de conocimiento, creatividad, sistemas, procesos, tecnología y recursos humanos todo para poder ofrecer a nuestros clientes los niveles más altos de eficiencia y los mejores resultados.

Visión: Mientras Latinoamérica se convierte en un mercado más desarrollado, creemos que hay una gran oportunidad de innovar, competir y tener éxito a través de compañías de servicios de mercadeo que apoyen el crecimiento de nuestros clientes, es aquí en dónde continuaremos exclusivamente a enfocar nuestros esfuerzos y recursos.

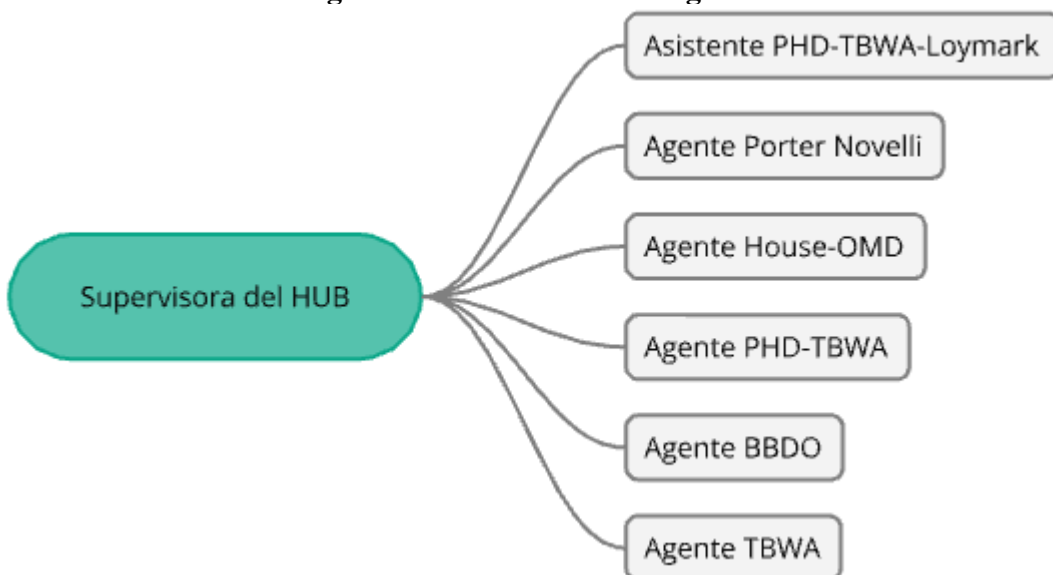
- Objetivo:

Como conglomerado, nuestro principal objetivo es ofrecer el mejor apoyo financiero, mediático, legal y estratégico corporativo para nuestras empresas. Siempre estamos buscando alianzas estratégicas para impulsar los negocios. (Garnier Media Group, 2024)

- Estructura organizacional

Para entender de una manera más clara el funcionamiento en términos de colaboradores, específicamente del HUB de GMG, se plantea la actual estructura organizacional de la misma, la cual está conformada por 7 miembros activos, divididos entre un puesto de supervisión y 6 agentes a su cargo. Por lo tanto, el organigrama se muestra de la siguiente manera:

Figura 3. Estructura organizacional del HUB



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Garnier Media Group.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

2.2 Aspectos Legales Que Afectan La Empresa Garnier Media Group

Tabla 6. Leyes que afectan en la investigación

Ley	Artículo
Ley N.º 8968 de “Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales”. Artículo 1 “Objetivo y Fin” Decretado por la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica en el año 2011.	Esta ley es de orden público y tiene como objetivo garantizar a cualquier persona, independientemente de su nacionalidad, residencia o domicilio, el respeto a sus derechos fundamentales, concretamente, su derecho a la autodeterminación informativa en relación con su vida o actividad privada y demás derechos de la personalidad, así como la defensa de su libertad e igualdad con respecto al tratamiento automatizado o manual de los datos correspondientes a su persona o bienes. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2011, Artículo 1).
Ley N.º 8968 de “Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales”. Artículo 5 “Principio de consentimiento informado” Decretado por la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica en el año 2011.	Cuando se soliciten datos de carácter personal será necesario informar de previo a las personas titulares o a sus representantes, de modo expreso, preciso e inequívoco: a) De la existencia de una base de datos de carácter personal.

	<p>b) De los fines que se persiguen con la recolección de estos datos.</p> <p>c) De los destinatarios de la información, así como de quiénes podrán consultarla.</p> <p>d) Del carácter obligatorio o facultativo de sus respuestas a las preguntas que se le formulen durante la recolección de los datos.</p> <p>e) Del tratamiento que se dará a los datos solicitados.</p> <p>f) De las consecuencias de la negativa a suministrar los datos.</p> <p>g) De la posibilidad de ejercer los derechos que le asisten.</p> <p>h) De la identidad y dirección del responsable de la base de datos.</p> <p>Cuando se utilicen cuestionarios u otros medios para la recolección de datos personales figuran estas advertencias en forma claramente legible. Por lo tanto, de lo anterior se fundamenta la responsabilidad de informar a cada miembro sobre el uso adecuado y responsable de la información que sea suministrada mediante herramientas de recolección de datos, para con ello informar sobre su principal fin y con ello obtener el consentimiento informado de la misma por las partes involucradas. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2011, Artículo 5).</p>
<p>Ley N° 9738 sobre “Ley para regular el teletrabajo” Artículo 1 “Objeto” Decretado por la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica en el año 2019.</p>	<p>“La presente ley tiene como objeto promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación.” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2019, Artículo 1).</p>
<p>Ley N° 8642 sobre “Ley General de Telecomunicaciones” Artículo 1 “Objeto y ámbito de aplicación” Decretado por la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica en el año 2008.</p>	<p>La presente ley nos dice que “El objeto de esta Ley es establecer el ámbito y los mecanismos de regulación de las telecomunicaciones, que comprende el uso y la explotación de las redes y la prestación de los servicios de telecomunicaciones” Además, también nos indica que “Están sometidas a la presente Ley y a la jurisdicción</p>

	costarricense, las personas, físicas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que operen redes o presten servicios de telecomunicaciones que se originen, terminen o transiten por el territorio nacional.” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2008, Artículo 1).
Ley 5527 “Reglamento de Gestión, Fiscalización y Cobro Administrativo y Judicial de la contribución parafiscal del timbre del Colegio de Periodistas de Costa Rica” Artículo 1.	El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas de gestión, fiscalización y Cobro Administrativo y Judicial del timbre del Colegio de Periodistas de Costa Rica equivalente al uno por ciento (1 %) del valor de cada factura de publicidad que se pague por espacio en todo servicio noticioso o informativo de televisión y radio con independencia de que la transmisión sea por medios alámbricos o inalámbricos y en cada factura de publicidad que se pague por espacio en toda publicación escrita de circulación diaria, con independencia del medio por el que se difundan. (Colegio de Periodistas de Costa Rica, 2010, Artículo 1).

Fuente: Procuraduría General de la República.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Tabla 7. Códigos que afectan en la investigación

Código	Artículo
MTSS, Código de trabajo (1943) Titulo Decimo “Jurisdicción especial de trabajo” Capítulo Quinto “Actividad Procesal” Sección III “Régimen probatorio” Artículo 476.	La actividad probatoria en el proceso laboral tiene como objetivo fundamental la búsqueda de la verdad material. Las partes, por medio de un comportamiento de buena fe, deben cooperar con los tribunales de justicia en el acopio de los elementos probatorios necesarios para resolver con justicia los conflictos sometidos a su conocimiento, y los titulares de esos órganos pondrán todo su empeño y diligencia para la consecución de dicho objetivo. (Código de trabajo 1943, Artículo 476, p.181).
MTSS, Código de trabajo (1943) Ley No. 2 de 26 de agosto de 1943. Título Segundo “De los Contratos y de las Convenciones de Trabajo” Capítulo primero “Disposiciones generales y	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

del contrato individual de trabajo” Artículo 20.	que formen el objeto del negocio, actividad o industria a que se dedique su patrono. (Código de trabajo 1943, Artículo 20, p. 4).
MTSS, Código de trabajo (1943) Ley No. 2 de 26 de agosto de 1943. Capítulo cuarto “De los reglamentos interiores de trabajo” Artículo 66.	El Reglamento de trabajo es el elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, decretos, convenciones y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar las condiciones obligatorias a que deben sujetarse él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo. (Código de trabajo 1943, Artículo 66, p. 19).

Fuente: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS), Código de trabajo (1943)

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

En conclusión, la información presentada sobre la empresa GMG, junto con el análisis de las leyes y aspectos legales relevantes, permite una comprensión más amplia del entorno en el que opera la organización. El conocimiento de estos elementos es fundamental, ya que su correcta interpretación contribuye a evitar posibles complicaciones legales y operativas, subrayando la importancia de su estudio en el contexto de la investigación.

CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta los conceptos de mayor relevancia que dan sustento a la investigación, en la misma se amplían los criterios más importantes que permiten dar base y crear un hilo conductor que facilite la comprensión a cada lector. Para sustentar esta información se utilizan distintos autores y aportes propios, con el uso de distintas fuentes de información se brinda aportes teóricos al público en general. En este capítulo, se aborda y explica cada una de las variables con su respectivo indicador, los cuales dan una perspectiva más amplia de la importancia que adquiere la creación de un manual de calificación de puestos, que permita establecer un orden de funciones, responsabilidades y características de puesto para el HUB.

3.1 Procedimientos

Un aspecto de mucha relevancia para la investigación son los procedimientos que se poseen, por lo cual es importante explicar dicho concepto desde su perspectiva más básica y poder aplicarlo propiamente en la investigación.

De acuerdo con Lema (2022) los procedimientos son “los pasos que se deben seguir para con la finalidad de generar información oportuna para que otros colaboradores tengan la facultad de desarrollar el trabajo de manera eficaz y eficiente”.

Dentro de un departamento que se profundiza como un centro que asiste a muchas de las agencias dentro de la empresa, es importante el cumplimiento de todos los pasos que implican la cooperación entre todos los colaboradores que lo conforman, esto con el propósito de garantizar el apropiado cumplimiento de los objetivos tanto a nivel individual como grupal, asegurando el correcto trabajo de todos los integrantes del departamento. lo que va a generar un beneficio a los demás colaboradores de otros departamentos de la organización.

3.1.1 Planes De Compra

Todos los colaboradores que formen parte de un departamento de compras poseen distintos procedimientos y distintas variables que dentro de la investigación se van a utilizar como un objeto de medición, dentro de estos conceptos que se analizan se encuentran los planes de compra. Dicha definición permite comprender de mejor manera la relevancia que, la correcta ejecución y uso de la herramienta, va a otorgar a toda la organización como tal.

Los planes de compra son esa herramienta que le va a otorgar a los integrantes del departamento de compra y control los insumos necesarios para lograr desarrollar su función de adquirir los distintos anuncios en una lista variada de proveedores de servicios, esto en cada una de

las cuentas que tiene asignada. En la mencionada herramienta se encuentra información como el tipo de anuncio que se debe comprar, información de costos, fechas de publicación, detalles de ubicación, formato de la publicidad, tamaño del anuncio y demás indicaciones que son importantes para que todo el proceso se lleve a cabo sin ningún tipo de atraso.

De acuerdo con Martínez López (2021) un plan de compra se define como “una herramienta importante para recopilar y condensar las actividades, controles y políticas de operación del área de compras, el cual sirve de guía para el adecuado funcionamiento del proceso.”

Por tanto, dentro del cualquier departamento de compra el uso de la herramienta sirve como una guía para el proceso de compra, dentro del cual se encuentra la asignación del plan a cada uno de los asistentes de medios que se encarga de un medio en específico. Esto lo vuelve un proceso en el cual todos los integrantes brindan soporte a los demás independientemente de si se trata de su cuenta de cliente asignado para su control.

3.1.2 Compras

El término de compras dentro de la investigación se entiende como el proceso que se realiza después de recibir los planes de compra, es decir, cuando cada colaborador obtiene todas las indicaciones de los medios que se deben comprar. Es importante tener claridad con el tipo de información que se recibe y las condiciones que cada uno de los clientes posee en sus compras, por lo cual es trascendental que el plan de compras venga con la información correctamente detallada y sin errores. Por lo cual, con anterioridad, se debe verificar la información con los encargados de negociar con los medios y que todas esas indicaciones vengan escritas, ya sea en el correo o en el plan de compras.

Con base a lo mencionado por Álvarez-Ojeda y Ramos-Alfonso (2021) se puede definir este proceso como “La gestión de compras es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad de la forma más eficiente.” Por lo cual es relevante identificar si los procedimientos actuales son eficientes o se pueden mejorar para que el departamento y sus integrantes obtengan ese beneficio.

3.1.3 Control

El término de control se refiere a las funciones relacionadas con el debido seguimiento de las campañas que se encuentren activas dentro del mes en curso, es decir, el realizar monitoreo de toda la publicidad que debe salir durante el mes que se encuentre activo.

Según lo mencionado por Maldonado (2023) el proceso de control se puede definir como:

“la función de conocer si todo se está desarrollando según los planes y los objetivos acordados”. Por lo cual durante esta investigación se profundiza en el análisis de dicho procedimiento para determinar su nivel de efectividad y en qué forma se puede modificar para convertirlo en uno mucho más eficiente con su implementación en un manual de puestos.

Con la aplicación de un correcto control podemos conocer y analizar los resultados que se obtienen con las distintas estrategias de pautas aplicadas para cada uno de los clientes, esto se hace apegados al plan de compras que se recibe y a los planes aprobados por parte de la cartera, para lograr obtener información verídica y que se pueda usar como una herramienta de medición al momento de presentar los reportes mensuales.

3.1.4 Asistencia

El término asistencia en esta investigación, hace referencia a las actividades que realiza cada colaborador y se brinda en una empresa, es decir, aquella ayuda tanto interna como externa en temas laborales. La asistencia va a permitir cumplir con los objetivos establecidos por la agencia de publicidad, brindando las herramientas y el soporte necesario que se requiera según las necesidades de los clientes. Esta asistencia presenta distintas características dependientes de la agencia de la cual venga la solicitud de ayuda, por lo cual es de vital importancia identificar dichas necesidades.

La asistencia es todo aquel soporte que el integrante de un departamento de la organización le brinda a otro medio de la misma empresa, o en casos específicos, a otras empresas. Este servicio puede variar en sus propiedades, pero no en su forma, debido a que su principal objetivo es el de ser una herramienta que permita el alcance de las metas u objetivos de una parte de la organización, por lo cual su correcta aplicación representa una parte fundamental en el éxito comercial. Para lograr que se cumpla con lo mencionado la comunicación entre los agentes participantes es relevante, ya que no se depende de un canal de comunicación unilateral, sino que es importante que todos los integrantes del proceso se encuentren en sintonía y en la búsqueda del mismo objetivo organizacional.

3.2 Funciones

En esta investigación, el concepto función hace referencia directamente a las responsabilidades que un miembro de una empresa debe ejecutar, es decir, se convierte en ese término que permite crear una guía que garantiza y da soporte en el cumplimiento de objetivos. Este concepto, es muy relevante en todo ámbito, pero adquiere una mayor relevancia para las empresas, debido a que una adecuada definición de estas les permite optimizar su flujo de trabajo, generando

un mayor rendimiento y efectividad tanto general como individual, lo cual, también permite crear un ambiente dinámico y dispuesto al aprendizaje y adaptación a posibles mejoras en sus funciones.

En secuencia a lo anterior, es importante mencionar que este término es un complemento importante para el concepto de procedimientos, definido anteriormente, dado a que, ambos siguen una misma línea en pro del cumplimiento de objetivos y expectativas laborales, con la diferencia de que las funciones se convierten en las instrucciones o aspectos más generales, es decir, la misma da respuesta al ¿para qué? de una tarea y/o responsabilidades.

Por esto, toda empresa y/o departamento al definir cuáles son las funciones de cada puesto, facilita y mejora aspectos como la planificación, eficiencia e incluso detección de oportunidades de mejora, ya que se pueden identificar funciones innecesarias e incluso la necesidad de actualización. También, una definición clara de las funciones a ejecutar evita muchas confusiones o conflictos entre los miembros ya que esto, además de crear un enfoque claro sobre las actividades que cada uno debe ejecutar, permite evitar el desequilibrio de responsabilidades, es decir, que un colaborador tenga más o menos funciones que las que demanda su puesto.

3.2.1 Cumplimiento De Objetivos

Actualmente, parte del éxito de muchas empresas, va de la mano con un aspecto que centraliza y da un rumbo hacia lo que se desea alcanzar, esto es el cumplimiento de objetivos, debido a que, mediante el establecimiento de estos se comienza a crear un camino hacia las metas, en donde, entre más definidos sean los objetivos, más eficiente y efectivo es el logro de metas, por eso, uno de los principales puntos que permite el cumplimiento de estos, es la claridad en su definición, ya que así, se puede planificar y establecer los puntos, herramientas y demás recursos necesarios para el alcance de cada objetivo y posteriormente llegar a las metas.

Lo anterior muestra que, el cumplimiento de objetivos es una de las principales razones por las que se le otorgan diversas funciones a cada uno de los colaboradores de una empresa, ya que estos a su vez permiten reflejar el éxito de la empresa en el alcance de metas, ya sea en un término individual o más comúnmente como miembro de un equipo. Es por esto por lo que, cada vez que una persona comienza un trabajo nuevo, se le explican muchos de los objetivos que contiene su puesto, esto para que la persona pueda comenzar a visualizar y planificar como llegar al alcance de cada uno de estos.

También es importante mencionar, que el cumplimiento de objetivos va de la mano con muchos otros factores, pero quizá los que más resaltan son la comunicación y el trabajo en equipo

(ambos conceptos se abordan más adelante), dado que, alcanzar ciertos objetivos en equipo crea un sentimiento de logro para el grupo, lo que motiva a mejorar y a la consecución de más objetivos que culminan en metas, permitiendo reforzar las habilidades de cada miembro y la confianza en el grupo.

3.2.2 Desempeño

El desempeño, es otro término vinculado con las funciones de un colaborador y que para muchas empresas simboliza un aspecto importante en su evaluación, tomando en cuenta, que gran parte de su éxito depende de este concepto, dado que el mismo es visto por muchas empresas como “el valor que un individuo agrega a la empresa de tantas maneras como sea posible en un período de tiempo determinado, con el fin de perseguir objetivos establecidos” Argoti, E. (citado por Huilla, J y Tuni, C. 2022, p.8)

Por lo tanto, el desempeño se debe relacionar con la actitud o disposición con que cuenta cada colaborador para ejecutar su trabajo, lo cual lo convierte es un aspecto que puede influenciar en el rumbo tanto de la empresa como del colaborador, ya que en este, se mide la calidad de trabajo que realiza cada miembro, vinculándolo con la eficiencia y eficacia con que se obtienen los objetivos y metas establecidas previamente por cada empresa y aún más delimitado por los departamentos o áreas de la misma.

3.2.3 Comunicación

Un aspecto fundamental para el correcto funcionamiento de una organización y de muchos equipos de trabajo, es el factor de comunicación, ya que su buena aplicación ayuda a disminuir los riesgos de malentendidos o confusiones entre las partes involucradas. Es importante saber, que muchas empresas actualmente actúan por medio del trabajo en equipo y bien se sabe que esto se puede complicar si no se cumple primero con el factor de la comunicación efectiva, ya que esto no solo asegura un buen ambiente de trabajo, sino, también un alto nivel de eficiencia a nivel organizacional permitiendo un mayor alcance de objetivos y metas.

En términos generales, la comunicación es definida por Petrone, P. (2021), como “el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción” (p.188), dicho concepto, comúnmente se divide en distintos tipos, siendo la comunicación organizacional la que mayor impacto tiene sobre la investigación y directamente a las empresas, debido a que la esta es definida por el mismo autor como:

El conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación, interna y

externa, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización. (Petroni, P. 2021, p.190)

Como se muestra en la cita anterior, la comunicación organizacional es la que permite crear un ambiente laboral sano en donde los involucrados tienen las capacidades para transmitir y recibir la información entre ellos además de compartirla con medios externos, debido a esto se divide en comunicación interna y externa, en donde la comunicación interna es la que se crea dentro de la organización y entre cada colaborador, mientras que la externa, es aquella, que se da desde la empresa o miembros de la misma hacia el exterior, es decir, con los clientes, proveedores o público general. (López, F. 2022)

3.2.4 Trabajo En Equipo

El trabajo en equipo, es un término que en la mayoría de situaciones cotidianas, no solamente empresariales, toma alto grado de importancia para el cumplimiento de objetivos, dado a que la misma involucra a más de una persona, esto a su vez se traduce en la unión de distintas habilidades y formas de pensar, convirtiéndose en uno de los principales puntos de trabajar en equipo, ya que esta unión de distintos criterios, es la que permite la obtención eficiente de muchos objetivos, especialmente para las empresas, las cuales pueden medir su nivel de éxito en base a sus metas alcanzadas. Para fundamentar aún más lo dicho:

Trabajo en equipo, es la actitud mostrada por el trabajador de laborar en conjunto con sus compañeros así como la disponibilidad que muestra para crear, desarrollar, alcanzar y renovar creativamente objetivos comunes. Implica la capacidad del trabajador de desempeñar sus funciones de manera equitativa con el resto del personal de una organización. (Corea et al., 2021, p.p.8-9)

Por esto, es importante velar por la correcta integración de personal, para con ello promover un ambiente de trabajo sano que permita el desarrollo del trabajo en equipo, además de facilitar el alcance de objetivos y metas, también, permite crear una distribución equitativa de tareas para el mismo fin, permitiendo a la empresa esa ventaja competitiva que ayuda a sobresalir de la competencia. En muchas de las empresas actuales, es importante velar por un nivel estable de trabajo en equipo, ya que, por la naturaleza de algunas funciones, el poder contar con un clima laboral que promueva el trabajo en equipo, se convierte en un aspecto que ofrece agilidad, ya que se deben cumplir con tiempos exactos y estándares de calidad que permiten crear una diferencia sobre la competencia.

3.3 Manual de clasificación de puestos

Un manual de clasificación de puestos es una herramienta esencial que compila y organiza la información relativa a cada puesto dentro de una organización. Este detalla las funciones específicas de cada rol, proporciona descripciones precisas de los puestos y abarca una serie de aspectos relevantes como responsabilidades, requisitos y competencias necesarias. Al estructurar esta información de manera clara y accesible, el manual facilita la gestión del talento, asegura una asignación adecuada de recursos y contribuye a una administración más eficiente y equitativa de la fuerza laboral.

3.3.1 Políticas

Las políticas se crean para que la empresa dirija a sus trabajadores a una meta específica y que, durante el trayecto hacia ella, las funciones se cumplan de manera clara y eficiente. Las políticas son herramientas esenciales que se aplican solamente dentro de la compañía, y ayudan a la empresa a mantener un buen funcionamiento porque permite comprender la estructura, las normas y directrices con las que la empresa orienta a sus trabajadores para realizar las tareas diarias y fomentar un buen ambiente laboral para todos.

Las políticas empresariales son un:

Conjunto de normas internas que se diseñan para regular y delimitar las reglas de conducta dentro de una organización. Describen las responsabilidades tanto de los empresarios y altos cargos como de los empleados en todos los niveles jerárquicos.

Tienen como objetivo proteger los derechos de los trabajadores, así como los intereses comerciales de los empleadores. (DocuSign, 2022).

GMG cuenta con 16 políticas que todos los colaboradores deben tener en cuenta. Estas incluyen el Código de Ética, Vacaciones, Special Dates, Birthday Pass, Extra Holidays, Alimentación, Correo y Redes Sociales, Teletrabajo, Transporte, Equipo de Cómputo, Igualdad y Equidad, Mobility Pass, Denuncias por Acoso, Registro por Horas, Trámites Médicos, y Otras Licencias y Permisos. Estas políticas están diseñadas para guiar el comportamiento y las prácticas dentro de la organización.

3.3.2 Descripción De Puestos

La descripción de puestos es una herramienta fundamental en la gestión organizacional, ya que establece de manera clara y detallada las funciones, responsabilidades y expectativas asociadas a cada puesto de trabajo, “concierno a las descripciones y especificaciones de puestos de trabajo de

los empleados” (Diez De Medina Álvarez, 2021, p.13). Esto no solo facilita que los empleados comprendan con precisión las tareas que deben realizar, sino que también actúa como un mecanismo de protección para evitar la sobrecarga laboral, asignando únicamente aquellas funciones que corresponden a su rol.

De esta manera, se garantiza un equilibrio en la distribución de las responsabilidades, promoviendo la eficiencia operativa y contribuyendo a un entorno laboral más justo y organizado. Entonces “en la descripción se recogen más bien los requisitos, y las responsabilidades que requiere el puesto”. (Durá Palazón, 2022. p.6). Una buena descripción de puestos debe incluir tanto los requisitos como las responsabilidades, estos requisitos hacen referencia a las habilidades, conocimientos, formación y experiencia necesarios para desempeñar el puesto, mientras que las responsabilidades detallan las tareas y funciones específicas que el empleado deberá cumplir.

Esta combinación de elementos no solo ayuda a definir el perfil adecuado para el puesto, sino que también establece un marco claro para medir el desempeño, asegurando que el empleado tenga una comprensión integral de lo que se espera de su rol dentro de la organización. Al detallarlos, se asegura que el empleado posea las competencias necesarias desde el inicio, mientras que, definiendo las responsabilidades, se crea una alineación precisa entre las expectativas de la empresa y las acciones del empleado. Además, delimita los límites de actuación del empleado, evitando confusiones o sobrecargas de trabajo que puedan afectar su productividad o bienestar.

3.3.3 Condiciones De Trabajo

Las condiciones de trabajo abarcan un conjunto de factores que influyen de manera directa en el entorno laboral y en la experiencia del empleado dentro de la organización. Estas condiciones incluyen aspectos como el horario laboral, la disponibilidad de recursos y herramientas necesarias para realizar las tareas asignadas, el ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo, así como la cultura organizacional y el trato interpersonal.

Para asegurar su máximo rendimiento y productividad se necesitan: condiciones de trabajo seguras, saludables y satisfactorias; y, condiciones de empleo equitativas y justas. Solo así se logrará el trabajo decente, que contribuya al desarrollo y la productividad individual, sectorial y regional. Por el contrario, las condiciones de trabajo inseguras, insatisfactorias o peligrosas, pueden causar accidentes, enfermedades y muertes en el trabajo. (OPS, 2021)

Adicionalmente, las condiciones laborales comprenden la flexibilidad en la gestión del tiempo, la seguridad y salud ocupacional, el acceso a capacitación y desarrollo profesional, y las

políticas relacionadas con el equilibrio entre la vida laboral y personal. Todos estos factores son determinantes para el bienestar del trabajador y tienen un impacto significativo en su motivación, satisfacción laboral y productividad.

Por tanto, las condiciones de trabajo en sentido amplio contribuyen de manera decisiva a la creación de un ambiente propicio para el desarrollo del talento, la retención de empleados y el éxito organizacional. Estas condiciones, cuando son gestionadas de manera adecuada, pueden ser un factor de gran valor para la atracción y fidelización del talento dentro de la empresa, independientemente de la compensación financiera.

3.3.4 Destrezas

Las destrezas hacen referencia a las capacidades cognitivas que permiten a una persona procesar, analizar y aplicar información de manera eficaz para la resolución de problemas y la toma de decisiones, “en su origen etimológico, destreza proviene del latín Dexter, que significa “diestro”, y el sufijo -esa, que significa “cualidad” (Cagua Napa, 2022, p.15). Estas habilidades son fundamentales en cualquier contexto laboral, ya que influyen en la forma en que los individuos abordan las tareas, enfrentan los desafíos y se adaptan a situaciones cambiantes.

Entre las destrezas se incluyen la capacidad de razonamiento lógico, que permite evaluar situaciones de manera analítica y llegar a conclusiones fundamentadas; la creatividad, la capacidad de concentración y atención, la memoria juega un papel clave al retener y utilizar información relevante, mientras que la capacidad de planificación y organización es esencial para gestionar múltiples tareas y recursos de manera eficiente, también el pensamiento crítico, que implica la evaluación de argumentos y evidencias para tomar decisiones informadas, así como la resiliencia mental, que permite a las personas mantener el enfoque y la productividad ante situaciones de estrés o incertidumbre, y pueden dividirse en varias categorías.

Para comprender lo que son las destrezas tecnológicas es necesario descomponer su significado, “se puede entender la tecnología como el conjunto de saberes que permiten aplicar una técnica u hacer un oficio” (Saavedra Bautista et al., 2021. p.3), se entienden entonces como las habilidades que se necesita para hacer uso de los instrumentos que entran en la categoría de tecnología las cuales son fundamentales para la vida laboral; como el correcto uso de softwares, internet y programación. Es necesario tener las destrezas tecnológicas básicas para funcionar en el mundo laboral ya que la mayoría de los empleadores buscará estas habilidades como un requisito.

Las destrezas instrumentales hacen referencia a las habilidades técnicas o específicas de su puesto o carrera, es el “dominio de los métodos, procesos, procedimientos y estrategias” (Odríguez Rodríguez et al., 2022. p.7), sin estos conocimientos específicos, sería complicado realizar las tareas asignadas; las destrezas instrumentales pueden ser medidas y evaluadas con facilidad.

Las destrezas blandas se entienden como las habilidades que pueden transferirse a otros trabajos y puestos, tiene que ver con cómo nos relacionamos en el ambiente laboral y sus trabajadores.

Reflejan la relación de una persona con otras personas a través de sus rasgos de carácter y habilidades interpersonales, hacen que el entorno de trabajo sea más flexible y fácil de administrar a través de comportamientos sutiles y comunicación, incluyen atributos como adaptabilidad y flexibilidad, y también incluye pensamiento creativo, resolución de conflictos, gestión del tiempo y automotivación. (Hidalgo & Olivares, 2023)

Es decir, todas las habilidades sociales, de comunicación e inteligencia emocional son parte de estas destrezas y son fundamentales para poder llevar un equilibrio adecuado en el lugar de trabajo.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a los asistentes del HUB y a su supervisora, con el propósito de recopilar sus opiniones sobre los procedimientos y funciones que llevan a cabo. También se analizan sus conocimientos sobre las funciones, procedimientos y el manual de clasificación de puestos en el contexto de la empresa GMG y el departamento HUB.

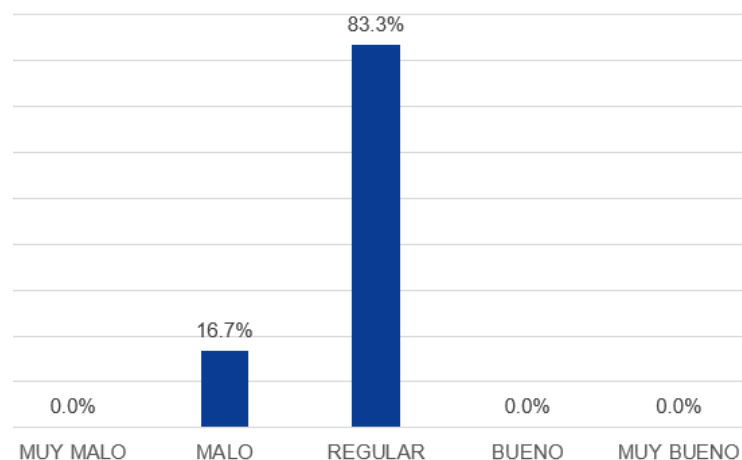
4.2.1 Procedimientos

4.2.1.1. Planes de compra

En este apartado se analizan los distintos criterios que poseen los miembros del HUB sobre los planes de compra, ya que dichos documentos son la principal herramienta que se utiliza durante el proceso de compra. En estos documentos se detallan las especificaciones que cada cliente solicita adquirir, motivo por el cual se realizan preguntas para conocer la opinión de los miembros del departamento sobre los planes de compra actuales.

En la primera pregunta lo que se desea conocer es la evaluación que el entrevistado posee sobre los planes de compra actuales y las respuestas que se obtienen demuestran una tendencia hacia una demarcada disconformidad con los documentos que se utilizan en la actualidad. Ya que dentro de las opciones que se les brindan para evaluar los planes se encuentran tramos de una calificación “muy mala” hasta “muy buena” y la opción que presenta una mayor cantidad de reacciones es la elección “regular” con una total de 5 respuestas obtenidas.

Gráfico 1. Evaluación de los planes de compra actuales.



Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Por otra parte se obtiene que los entrevistados consideran que la siguiente evaluación que reciben los planes de compra actuales es de “mala”, con una resultado de 1 respuesta, lo que demuestra de manera contundente que el criterio de los encuestados es que los documentos que se reciben y se utilizan actualmente para realizar las compras, presentan inconsistencias que no permiten un correcto desarrollo de todo el procedimiento de compra de medios para los distintos clientes que posee la empresa y que el HUB se encarga de su adquisición.

En la segunda pregunta, se le consulta a los encuestados sobre los desafíos que presentan cada uno de los miembros del HUB al momento de implementar los planes de compra, esto para desarrollar de una manera más profunda el motivo de la disconformidad sobre los documentos que se reciben por parte de los planners, para lo cual se les brinda la oportunidad de brindar su opinión. Lo que permite conocer que el principal desafío que se identifica es “las fechas incorrectas” con un resultado que representa la totalidad de los encuestados, es decir que los 6 miembros lo identifican como desafío. Seguido con “los montos no cierran” y “fallas en los sistemas” con una cantidad de 5 respuestas cada una, es decir, los encuestados lo reconocen como desafío. Lo que presenta una dificultad en la eficiencia al momento de crear las órdenes de compra, debido a que se deben realizar reprocesos. Por lo tanto, los tiempos de envío de los documentos, materiales y aprobaciones generan atrasos con la correcta implementación de la pauta comprada.

Tabla 8. Desafíos al implementar los planes de compra.

Criterio	Opinión
Asistente 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Los montos no cierran. ● Hay fechas incorrectas. ● Los planners no siguen las indicaciones dadas por jefatura ● Fallas en los sistemas.
Asistente 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Los montos no cierran. ● Hay fechas incorrectas. ● Los planners no siguen las indicaciones dadas por jefatura ● Fallas en los sistemas.
Asistente 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay fechas incorrectas. ● Los planners no siguen las indicaciones dadas por jefatura ● Fallas en los sistemas.
Asistente 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Los montos no cierran. ● Hay fechas incorrectas.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Fallas en los sistemas. ● Desconocimiento sobre los programas con/sin TCPS. Descuentos con decimales que no son identificados por el sistema.
Asistente 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Los montos no cierran. ● Hay fechas incorrectas.
Asistente 6	<ul style="list-style-type: none"> ● Los montos no cierran. ● Hay fechas incorrectas. ● Los planners no siguen las indicaciones dadas por jefatura ● Fallas en los sistemas.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.
Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Seguidamente se obtiene que el desafío de “los planners no siguen las indicaciones de las jefaturas” se presenta en una totalidad de 4 respuestas. El desafío que menos frecuencia de ocurrencia posee es el de “desconocimiento sobre los programas que poseen rubros específicos o especiales que el sistema no reconoce con exactitud”, con únicamente 1 respuesta. Todo esto, indica que la inexactitud en fechas y montos se ha convertido en los principales problemas que enfrentan los trabajadores, fortaleciendo más la idea del desconocimiento de funciones que presentan los miembros del HUB, ya que en caso contrario y con la posesión de un manual de clasificación de puestos esta situación no sería la misma.

En la tercera pregunta sobre este indicador, se consulta sobre las sugerencias que posee el encuestado sobre los planes de compra actuales, obteniendo una respuesta con una marcada elección entre la totalidad de los miembros del HUB. Esta sugerencia enfatiza en la necesidad de tener un “machote” o un plan estandarizado para uso en su totalidad de todo el equipo de compras de la organización. con el fin de que la misma sea utilizada como guía de uso diario y con ello evitar alteraciones en los procesos y actividades. En dicho documento se debe detallar todos los aspectos indispensables para una correcta compra de pauta y demás aspectos que sean relevantes especificar en la compra.

Tabla 9. Sugerencias sobre los planes de compra.

Criterio	Opinión
Asistente 1	Estandarizar los planes y obligar el seguir las reglas ya creadas
Asistente 2	Estandarizar los planes de compra

Asistente 3	Hacer un machote plan estandarizado.
Asistente 4	Se manejen de forma estandarizada según el medio que sea (TV,radio,exteriores) así como estandarizar el nombre de cada columna en el excel
Asistente 5	Debería existir un solo machote para las agencias
Asistente 6	Tener algún tipo de estándar. También muchos planners no conocen el proceso interno, por eso no piensan en ciertos detalles

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Esto demuestra una clara tendencia sobre la disconformidad que se tiene sobre los documentos que actualmente se envían por parte de los planners y la variedad que se manejan para la compra. Dentro de esta variedad de planes de compra, se presentan distintos tipos de información que se escriben dentro de los mismos, lo que dificulta el proceso de la compra de los distintos anuncios que los clientes requieren, esta situación trae consigo confusiones para los trabajadores del departamento, ya que se generan procesos extras que permitan comprender mejor los documentos, lo que provoca alteraciones en los tiempos afectando tanto a los miembros del HUB como a sus respectivos clientes.

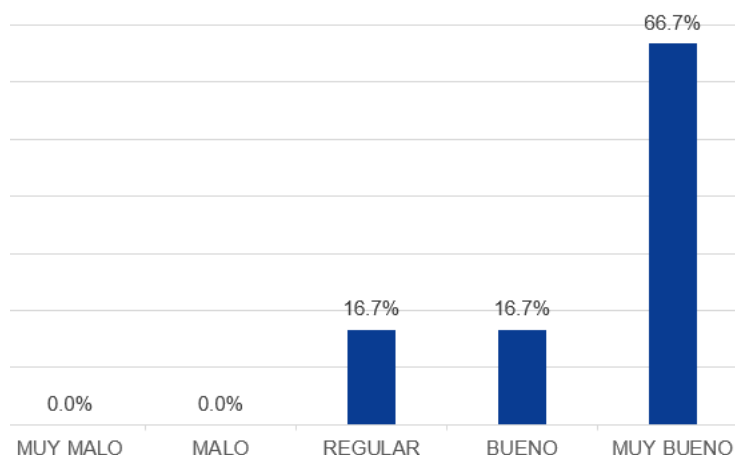
4.2.1.2. Compras

El proceso de compra inicia con su adjudicación, luego se procede con el envío del plan de compras mediante el correo a los miembros del HUB. Se debe recalcar que cada colaborador recibe los planes de compra de las cuentas que tiene asignadas, para luego asignar por correo la adquisición del tipo de medio que el cliente desea pautar a la persona, o personas, encargadas de adquirir dicho tipo de publicidad, por lo cual se realizan consultas sobre la opinión y criterios del proceso actual de compras en el departamento.

En la primer pregunta del cuestionario de este indicador se centra en la calificación que el encuestado tiene sobre el actual proceso de compras en el departamento, por lo cual se realiza la consulta y se obtiene que de la totalidad de encuestados, un total de 5 consideran que el proceso es “muy bueno”, luego la calificación de “bueno” registra únicamente 1 respuesta, lo que demuestra que en su mayoría los integrantes del HUB se encuentran muy conformes con el actual proceso de todas las compras que se les asignan, lo que genera un sentimiento de conformidad con el proceso actual, por lo tanto no se presenta la necesidad de mejorar los distintos procesos para que estos sean

más eficientes y ayude a plantear un mejor manejo de los recursos que se poseen, para mejorar la comunicación con los proveedores y la experiencia brindada al cliente final.

Gráfico 2. Calificación del proceso de compras actual.



Nota: Instrumento aplicado a integrantes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.
Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

En detalle, se identifica que la respuesta restante califica el proceso como “regular”, lo que indica una tendencia general positiva en las opiniones del equipo, aunque con un punto de mejora. La mayoría de los integrantes del departamento perciben el proceso de compras de manera favorable, pero la existencia de una evaluación menos positiva sugiere la necesidad de analizar posibles áreas de optimización. Esto refleja la intención de mejorar continuamente el procedimiento para hacerlo más eficiente y asegurar que la experiencia de los colaboradores sea más amigable, facilitando la experiencia de compra y generando un mejor uso de los recursos que posee el departamento.

Aunque la mayoría de las respuestas son positivas, es fundamental prestar atención a los aspectos que generaron una evaluación menos favorable. Comprender las razones detrás de esta percepción permitirá identificar oportunidades de mejora y corregir posibles deficiencias en el proceso. La retroalimentación del equipo puede servir como una herramienta clave para fortalecer la gestión de compras, minimizar errores y garantizar una mayor eficiencia operativa.

En la quinta pregunta de este indicador, se consultó a los encuestados sobre posibles cambios que podrían implementarse en el proceso de compras del departamento. Se obtienen diversas sugerencias, entre las cuales destaca la necesidad de mejorar o sustituir los sistemas actualmente utilizados para gestionar las compras. Según las opiniones recabadas, la plataforma actual presenta fallos recurrentes y carece de la eficiencia necesaria, lo que genera retrasos en los tiempos de entrega y afecta la puntualidad de los entregables.

Optimizar o reemplazar el sistema utilizado no solo contribuiría a agilizar el flujo de trabajo, sino que también reduciría las incidencias y mejoraría la precisión en la gestión de compras. Implementar soluciones tecnológicas más robustas y adaptadas a las necesidades del departamento podría ser un paso clave para garantizar un proceso más ágil, confiable y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 10. Cambios para el proceso de compra.

Criterio	Opinión
Asistente 1	Agilizar procesos repetitivos como el agregar el iva o comisiones
Asistente 2	Mejorar el sistema
Asistente 3	Aplicar un mismo formato para todos los planes
Asistente 4	Mayor claridad de la información que envían los planners para evitar reprocesos antes y después de las compras.
Asistente 5	Un mejor sistema con menos errores
Asistente 6	Siento que se podría utilizar solo una plataforma para comprar ya que el estar en el correo y ESP a veces se complica

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024. Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Seguidamente indican que lo que se puede aplicar son cambios en los procesos repetitivos, que se aplican en todas las compras para poder hacer más ágil el proceso. Además de buscar la manera en la cual se puedan unificar o estandarizar las herramientas como los planes de compra, para que la información sea lo más generalizada posible para evitar los reprocesos antes y después de realizar de las compras de los distintos medios a pautar. Lo que va permitir un mejor uso de los recursos, poder focalizar la atención y el tiempo en tareas que requieren de una puesta en práctica más detallada, para brindar un servicio de mayor calidad al cliente final y establecer una mejor transferencia de datos con los distintos proveedores.

4.2.1.3. Control

Para llevar a cabo estas actividades, se utilizan diversas herramientas, como Integra Metrics y Kantar Ibope, las cuales proporcionan la información necesaria para garantizar el cumplimiento de los requerimientos establecidos en las órdenes de compra. Con el objetivo de evaluar la eficiencia del proceso de control, se realizan consultas a los integrantes del HUB para conocer sus percepciones

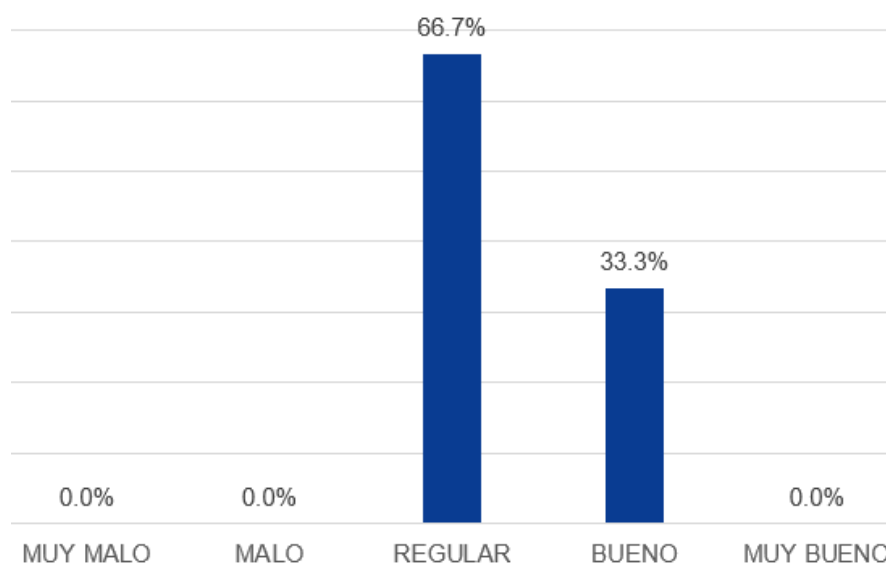
y criterios al respecto.

En la primera pregunta de este indicador, se solicita a los encuestados que evalúen el proceso de control en relación con las compras y campañas de las cuentas asignadas. Los resultados reflejan que 4 de los encuestados consideran que el proceso es “regular”, lo que indica que existen dificultades que pueden optimizarse para mejorar su eficiencia. Un sistema de control más sólido y ágil no solo facilita la labor del equipo, sino que también contribuye a la optimización de los tiempos y a una mayor confiabilidad en la gestión. Esto, a su vez, fortalecería la relación con los clientes y haría que el proceso fuera más efectivo y transparente.

Es evidente que hay margen de mejora en la supervisión y control de las campañas, lo que resalta la necesidad de implementar ajustes estratégicos que permitan un desempeño más eficiente y alineado con las expectativas tanto del equipo como de los clientes. Esto podría incluir la optimización de los sistemas utilizados, la estandarización de procesos y una mejor comunicación entre los involucrados para reducir posibles errores y retrasos.

Además, fortalecer la capacitación del personal en el uso de las herramientas de monitoreo y establecer métricas más claras para evaluar el desempeño del proceso de control ayudaría a detectar oportunidades de mejora con mayor precisión. Al implementar estos cambios, no solo se agilizarán las tareas operativas, sino que también se generaría un entorno de trabajo más organizado y confiable, favoreciendo tanto la productividad interna como la satisfacción del cliente.

Gráfico 3. Evaluación del proceso de control actual.



Nota: Instrumento aplicado a integrantes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Por lo tanto, 2 de los encuestados califican el proceso de control como “bueno”, lo que indica que, aunque algunos miembros del departamento están relativamente satisfechos, no todos tienen el mismo nivel de satisfacción. Esta opinión refleja la percepción de que existen áreas de mejora lo que sugiere que los recursos dedicados al control podrían aprovecharse de manera más eficiente para evitar inconsistencias al monitorear las campañas activas de las cuentas supervisadas por el HUB. Incluso cuando la calificación es "buena", aún queda margen para perfeccionar la metodología. La falta de conformidad total también indica que hay un deseo de optimizar los procedimientos y reducir los errores para mejorar la calidad general del trabajo.

En la siguiente pregunta, se centraron en identificar qué aspectos podrían modificarse para mejorar el proceso de control. La mayoría de los encuestados considera que las herramientas actuales presentan ciertas limitaciones. Además, sugieren cambiar el momento en el que se solicitan los reportes, también recomiendan implementar fechas límite para la entrega del monitoreo. Al mejorar dicho proceso se brinda una mejor experiencia sobre la transmisión de información al cliente final, lo cual permite una mayor aceptación sobre el servicio brindado por parte de este.

Tabla 11. Cambios en el proceso de control.

Criterio	Opinión
Asistente 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la comunicación con los medios.
Asistente 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la comunicación con los medios. ● Actualización periódica del sistema de monitoreo. ● Solicitar los reportes con un tiempo adecuado. ● Especificar una fecha límite para la entrega de los reportes y monitoreos.
Asistente 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Especificar una fecha límite para la entrega de los reportes y monitoreos.
Asistente 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Actualización periódica del sistema de monitoreo. ● Mayor comunicación entre planners y asistentes al realizar cambios en la pauta, ya que en ocasiones realizan cambios directos con el medio y no lo comunican. ● Solicitar los reportes con un tiempo adecuado.
Asistente 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Solicitar los reportes con un tiempo adecuado. ● Especificar una fecha límite para la entrega de los reportes y monitoreos.
Asistente 6	<ul style="list-style-type: none"> ● Actualización periódica del sistema de monitoreo.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Seguidamente indican que se debe variar la comunicación con los distintos medios, para que esta se desarrolle de una mejor manera, y el proceso de solicitud de información sea más eficiente para mejorar los tiempos de respuesta a los clientes. Sucesivamente consideran que se debe mejorar la comunicación entre los planners y los integrantes del departamento sobre los cambios que se generen en las campañas, y que permita desarrollar de mejor manera el monitoreo de estas.

Consecutivamente se consulta sobre la recomendación de algún tipo de informes o datos adicionales recomiendan los encuestados para el proceso de control, por lo que se obtiene que se debe aclarar lo que se necesita y en los formatos que se requieren para evitar reprocesos y que el tiempo de respuesta al cliente se vea aumentado. Además, de estandarizar los formatos para que sea lo mismo para todas las agencias y clientes que el HUB se encarga de realizar las compras de su pauta.

Tabla 12. Recomendaciones para el proceso de control.

Criterio	Opinión
Asistente 1	Aclarar lo que se necesita y en los formatos que se necesitan
Asistente 2	Ninguno
Asistente 3	Disminuir la cantidad de certificaciones que se deben solicitar a los medios
Asistente 4	N/A
Asistente 5	N/A
Asistente 6	Estandarizar y que sea igual para todas las agencias.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.
Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Adicionalmente, se recomienda la disminución de la cantidad de certificaciones que se deben de solicitar a los medios para la comprobación de la emisión de la pauta, ya que dicho proceso genera atrasos en la elaboración de los reportes, además de ciertas inconformidades en el formato de las certificaciones que envían los medios. Todo lo anterior genera que el proceso de elaboración de los reportes solicitados por los clientes tome más tiempo del que se debe, afectando la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta del equipo encargado dejando de lado la atención a otras tareas.

Además, esta demora puede impactar negativamente en la satisfacción del cliente, ya que los reportes no se entregan en los plazos esperados, afectando a su vez la facturación; esto genera incertidumbre y afecta la percepción de confiabilidad del servicio. Por otro lado, el personal

responsable de esta tarea debe invertir más tiempo en adaptar la información a un formato estándar, en lugar de enfocarse en otras actividades estratégicas que optimicen el proceso.

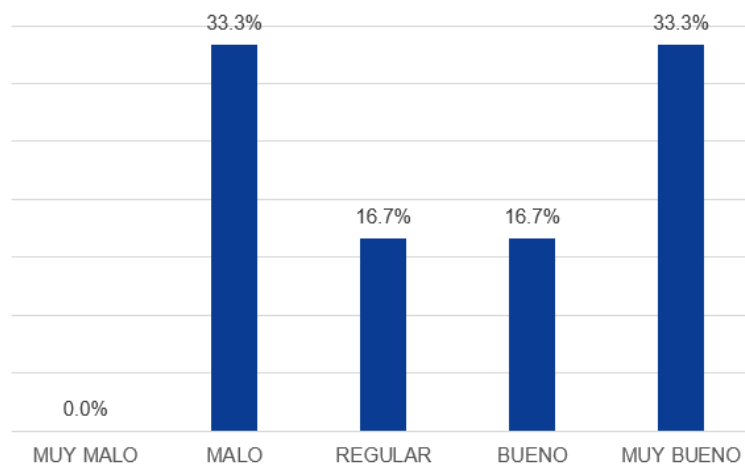
4.2.2.4 Asistencia

La asistencia se puede presentar tanto de manera virtual como presencial, ya que la organización que se utiliza en la investigación presenta una presencialidad bimodal, es decir, trabajo tanto presencial en el día que se asiste a la oficina, como trabajo desde la casa. Cada miembro del HUB tiene asignada, una o varias, cuentas de clientes a las cuales les tiene que brindar soporte en lo que sea necesario dentro de los parámetros de compra y control. Por lo tanto, se formulan preguntas sobre las opiniones que poseen los miembros del departamento sobre este proceso de asistencia.

Por ello, se plantea la pregunta sobre cómo califica el entrevistado la asistencia brindada a los planners y medios de comunicación en relación con sus tareas, obteniendo respuestas variadas. Destaca que 2 de los encuestados consideran que la asistencia es "muy buena", mientras que otros 2 la califican como "mala". Esto refleja una división marcada en las opiniones, evidenciando criterios contrastantes entre los encuestados.

Esta disparidad sugiere que, si bien algunos perciben que el apoyo es eficiente y cumple con sus necesidades, otros consideran que existen deficiencias que deben ser abordadas. Factores como la claridad en la comunicación, la rapidez en la respuesta y la disponibilidad de recursos pueden influir en estas percepciones. Por lo tanto, es conveniente analizar a fondo las razones detrás de estas diferencias para implementar mejoras que optimicen la asistencia brindada y unifiquen la experiencia de los usuarios.

Gráfico 4. Calificación de la asistencia brindada.



Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Se obtiene que solo 1 de los integrantes del HUB califica la asistencia como “buena”, seguidamente de 1 respuesta indicando que es “regular”, por lo tanto, se determina que la relación de las tareas de cada uno de los miembros del departamento con la asistencia brindada a los planners y medios de comunicación presenta criterios variados, y que esta calificación se ve influenciada por la experiencia de cada uno de los asistentes con sus planners.

En la siguiente pregunta se les consulta sobre los desafíos que identifica el entrevistado al coordinar con los planners y medios de comunicación, y su relación con las funciones diarias. En su mayoría se indica que el principal desafío destacado es la confusión sobre las responsabilidades de los asistentes. Adicional, se destaca la diferencia que se presenta en la interpretación de la información que se detalla en los planes de compra de pauta y las especificaciones que cada cliente solicita.

Tabla 13. Desafíos en la coordinación con los planners y medios de comunicación.

Criterio	Opinión
Asistente 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Diferencia en la interpretación de la información de los planes. ● Confusión sobre las responsabilidades de los asistentes. ● Falta de tiempo para coordinar efectivamente.
Asistente 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de comunicación. ● Confusión sobre las responsabilidades de los asistentes.
Asistente 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Diferencia en la interpretación de la información de los planes. ● Falta de comunicación.
Asistente 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de comunicación. ● Confusión sobre las responsabilidades de los asistentes. ● Falta de tiempo para coordinar efectivamente.
Asistente 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Confusión sobre las responsabilidades de los asistentes. ● Falta de tiempo para coordinar efectivamente.
Asistente 6	<ul style="list-style-type: none"> ● Diferencia en la interpretación de la información de los planes.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Con base a las siguientes respuestas se concluye que la falta de comunicación es un desafío que se identifica por parte de los miembros del HUB, seguido de la falta de tiempo para coordinar efectivamente la asistencia. Por esto, se obtiene que uno de los aspectos a mejorar entre los asistentes y los planners es la forma de la comunicación para que todo el proceso se realice de manera más

eficiente para que se permita que los problemas y solicitudes, que se pueden generar, se resuelvan correctamente.

En la siguiente pregunta se centra en la manera como maneja el entrevistado la coordinación y la colaboración con los demás asistentes para asegurar un flujo de trabajo, en lo cual se obtiene que la principal herramienta que utilizan los asistentes, para cumplir con este fin, es la comunicación por Microsoft Teams. Seguido del Sharepoint que el HUB posee, en el cual se comparten archivos de relevancia para el desarrollo de las funciones diarias, y documentos relevantes que pueden ser de utilidad para los demás miembros.

Tabla 14. Mecanismos usados por los asistentes para el flujo de trabajo.

Criterio	Opinión
Asistente 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Dejar correos programados. ● Comunicación por Teams. ● Sharepoint
Asistente 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Dejar correos programados. ● Comunicación por Teams. ● Comunicación por el Whatsapp del trabajo. ● Sharepoint.
Asistente 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación por Teams. ● Comunicación por el Whatsapp del trabajo
Asistente 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Dejar correos programados. ● Comunicación por Teams.
Asistente 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Sharepoint.
Asistente 6	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación por Teams. ● Sharepoint.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Por consiguiente, se determina que los entrevistados utilizan el dejar correos programados para asegurar que las solicitudes y consultas que se presenten durante los últimos instantes de la jornada laboral diaria, o semanal, estén al día siguiente a primera hora para que se puedan atender en tiempo y en forma. Por último, la herramienta menos utilizada es la comunicación por el Whatsapp del trabajo, esto nos demuestra que existen distintos mecanismos que se pueden utilizar para comunicarse entre todos los miembros del departamento de compras y control.

Por esto, se obtiene que los encuestados indican que los planes de compra que se utilizan actualmente son regulares, lo que sugiere que se deben realizar cambios para que estos sean más útiles y eficientes. Los integrantes del departamento indican que se debe estandarizar todo el proceso de compra, para que sea igual en todas las agencias de la organización y con todos los clientes que se manejan. A raíz de lo anterior, se debe mejorar el proceso de compra sea más eficiente y se eviten los reprocesos para mejorar la productividad.

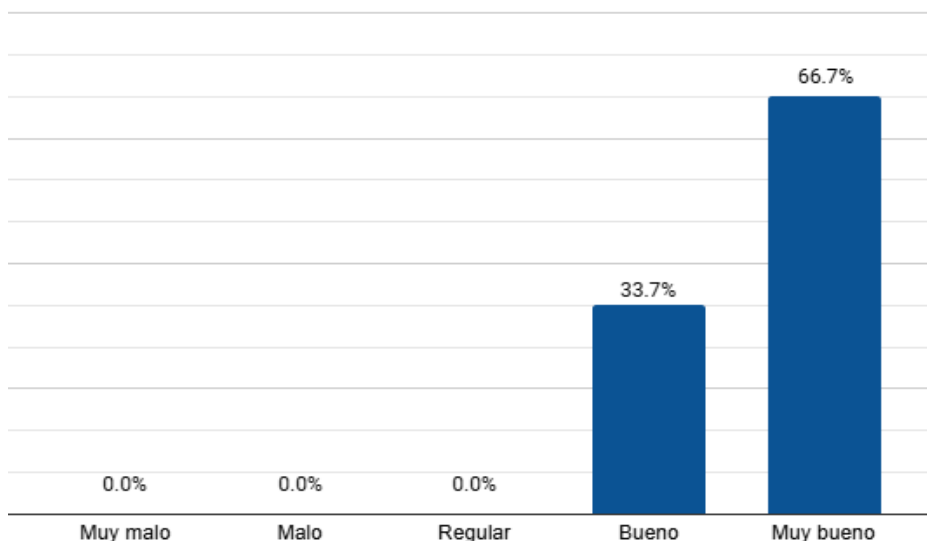
4.2.2 Funciones

Esta variable se abarca desde el análisis de datos recolectados por medio de la encuesta dirigida a los trabajadores del HUB, en la cual abarca los aspectos importantes en referencia a las funciones y su afecto en los objetivos, desempeño, comunicación y trabajo en equipo que se vive dentro del HUB.

4.2.2.1 Cumplimiento de objetivos

Con relación con el cumplimiento de objetivos, se realizan tres preguntas en relación con dicho indicador. Para la primera pregunta de este indicador, se evalúa la percepción que tienen los trabajadores sobre su capacidad para el cumplimiento de objetivos, sobre la cual se plantea una escala de 1 a 5, en donde, 1 es “muy malo” y 5 es “muy bueno”. Una cantidad de 4 respuestas definen como “muy buena” su capacidad sobre el cumplimiento de objetivos, lo que indica que más de la mitad de los trabajadores del HUB cumplen con alta eficacia sus objetivos diarios.

Gráfico 5. Percepción sobre cumplimiento de objetivos.



Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.
Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

En primer lugar, es importante destacar que 2 de los encuestados califican como “buena” su capacidad para cumplir con los objetivos. Esto sugiere que una pequeña parte de los trabajadores logra alcanzar sus metas de manera efectiva, aunque todavía existen deficiencias dentro del proceso que impiden que este porcentaje se identifique como “muy bueno”. La ausencia de respuestas negativas, como “muy malo”, “malo” o “regular”, indica que las deficiencias presentes no son lo suficientemente graves como para impactar negativamente en el proceso general.

En relación con la segunda pregunta de selección múltiple, que se centra en los desafíos que dificultan el logro de los objetivos, los resultados muestran que los principales obstáculos son de naturaleza comunicativa y de gestión del tiempo. El factor que obtiene mayor número de respuestas (4) fue la “poca comunicación”, lo que refleja una percepción generalizada de que la falta de información o interacción fluida entre los miembros del equipo es un impedimento significativo. Le sigue de cerca el “problema de tiempo” con 3 respuestas, lo que indica que los plazos y la gestión del tiempo representan otro desafío relevante. Los aspectos como el “desconocimiento de funciones”, sobre los “atrasos de materiales” y “ninguno” son percibidos como menos influyentes en el proceso de logro de objetivos. Este análisis revela que la comunicación y la gestión del tiempo son áreas clave que deben abordarse para mejorar el cumplimiento de los objetivos dentro del equipo.

Tabla 15. Desafíos para alcanzar los objetivos del departamento.

Criterio	Opinión
Asistente 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Problemas de tiempo. ● Poca comunicación.
Asistente 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Problemas de tiempo. ● Poca comunicación.
Asistente 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Poca comunicación. ● Desconocimiento de funciones.
Asistente 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Poca comunicación.
Asistente 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Problemas de tiempo. ● Atrasos de materiales.
Asistente 6	<ul style="list-style-type: none"> ● Ninguno.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Por lo tanto, se observa que los mayores desafíos que enfrentan los entrevistados son la poca comunicación y los problemas de tiempo. Estos dos factores suelen generar retrasos en las funciones diarias del HUB, lo que a su vez afecta negativamente en el cumplimiento de los objetivos. La falta de una comunicación fluida y eficiente puede crear malentendidos y retrasos en la ejecución de tareas, lo que implica una pérdida de tiempo y eficiencia en el proceso. De igual manera, los problemas de tiempo, como plazos ajustados o falta de coordinación, dificultan el cumplimiento de las metas de manera oportuna.

Sin embargo, también es fundamental no subestimar otros factores que, aunque no fueron tan mencionados, pueden generar un impacto significativo si no se abordan adecuadamente. El "desconocimiento de funciones" y los "atrasos materiales" obtuvieron menos menciones, pero si no se tratan a tiempo, pueden convertirse en aspectos con un porcentaje más alto de afectación. El desconocimiento de funciones dentro del equipo puede generar confusión y solapamiento de tareas, mientras que los retrasos en los materiales pueden generar cuellos de botella en el flujo de trabajo, lo que podría afectar negativamente los tiempos de entrega y la calidad de los resultados.

En cuanto a la tercera pregunta del indicador, se presentó una tabla con las respuestas abiertas de cada encuestado, en la misma, se solicita su opinión sobre cómo contribuir de manera más eficiente al proceso de alcance de objetivos. Esta pregunta busca obtener una visión más amplia de los diferentes puntos de vista dentro del equipo y, al mismo tiempo, identificar las respuestas comunes que podrían sugerir soluciones relevantes. El análisis de estas respuestas permitirá detectar patrones de pensamiento y recomendaciones clave para mejorar la eficiencia del equipo, optimizando así el proceso de cumplimiento de los objetivos y enfrentando de manera más efectiva los desafíos previamente identificados. Con las sugerencias que se plantean se obtiene que es importante mejorar la comunicación entre las distintas partes involucradas, en donde se establezcan los límites de cada puesto y se den indicaciones claras para no tener dudas durante todo el proceso. Adicionalmente es necesaria la capacitación de todos los integrantes que forman parte de la organización para abarcar áreas de mejora y comprender sus funciones.

Tabla 16. Sugerencias para alcanzar los objetivos del departamento.

Criterio	Opinión
Asistente 1	Un mejor proceso de capacitación para todos los miembros que se involucran en el proceso.
Asistente 2	Si se mejora la comunicación con los planners y medios se podría mejorar el cumplimiento de funciones.
Asistente 3	Aclarar límites del puesto, y que los planners conozcan claras las funciones que se desempeñan.
Asistente 4	Mejorar la comunicación, con información detallada y clara.
Asistente 5	Estableciendo fechas concretas de entrega a partir de tener todos los materiales a pautar estén al aire.
Asistente 6	Claridad en tiempos e instrucciones.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

El análisis revela que los factores más mencionados por los entrevistados como áreas a mejorar para optimizar el proceso de alcance de objetivos son, en primer lugar, la comunicación, seguida de la claridad en los tiempos. Estos dos elementos se identifican como los más críticos, ya que son los que con mayor frecuencia generan confusiones y contratiempos entre los trabajadores del HUB. La falta de una comunicación clara y eficiente puede dar lugar a malentendidos, errores en la ejecución de tareas y retrasos en la entrega de resultados, lo que impacta directamente en la productividad del equipo.

Por otro lado, la falta de claridad en los tiempos, como plazos poco definidos o mal gestionados, también puede generar descoordinación y afectar el cumplimiento de los objetivos. El cumplimiento de objetivos es crucial para que el HUB, y por ende Garnier Media Group, se mantenga competitivo en el mercado laboral. Aunque este proceso es fundamental, no es perfecto, y siempre existen factores que pueden alterarlo.

Como se ha demostrado en las respuestas anteriores, la comunicación deficiente, los problemas relacionados con la gestión del tiempo y el desconocimiento de funciones son solo algunos de los desafíos recurrentes que afectan este proceso. Es evidente que estos factores deben ser considerados y tratados de manera proactiva, ya que son puntos de mejora continua. La capacidad de la empresa para adaptarse y resolver estos problemas determinará en gran medida su éxito en el

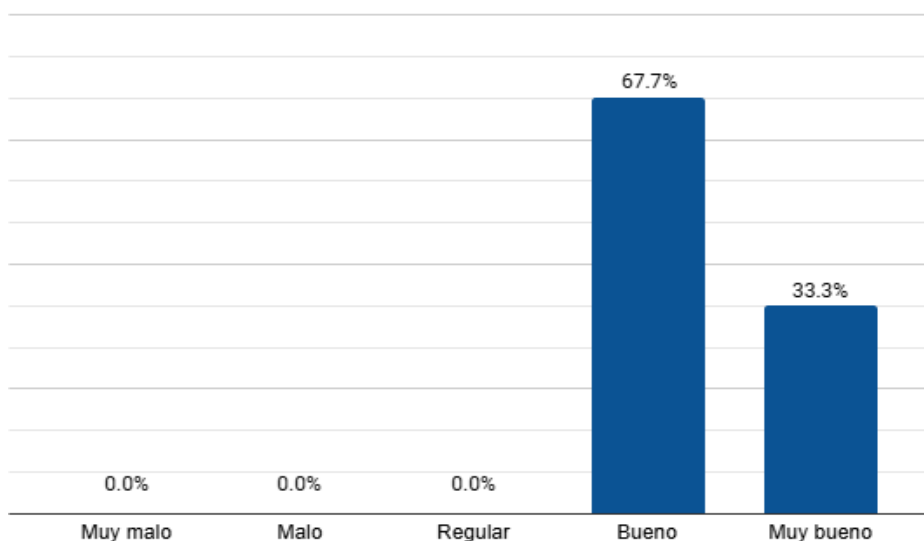
cumplimiento de los objetivos y, en consecuencia, su competitividad en el mercado.

4.2.2.2 Desempeño

El indicador de desempeño es un aspecto que depende en gran porcentaje de las actividades que realiza cada miembro del HUB, pero otro porcentaje no menor también dependerá de aspectos externos al trabajador, por lo tanto, para dicho indicador se plantean 3 preguntas que amplían la perspectiva sobre el desempeño.

Para la primera pregunta de este indicador, se califica el desempeño percibido por cada encuestado sobre sus tareas diarias, en donde se plantea una escala de 1 a 5 en donde 1 es “muy malo” y 5 es “muy bueno”. Un total de 4 encuestados identifican su desempeño como “bueno”, lo que indica que la mayoría de los trabajadores del HUB se perciben con buen desempeño, pero a su vez existen factores externos e internos que limitan el mejoramiento de este, creando consigo posibles secuelas a nivel laboral y personal. Lo que va a generar un mal manejo de los recursos que posee el departamento y no se posee interés en mejorar dicho desempeño, para evitar el estancamiento del departamento en actualizar su funcionamiento.

Gráfico 6. Desempeño en sus tareas diarias.



Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.
Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Adicionalmente, las 2 respuestas restantes se definen como “muy bueno”, lo que crea un desbalance entre aspectos positivos y negativos, dado a que, aunque sí existe un pequeño porcentaje que si se identifican como “muy buenos” en el desempeño, lo cual, si es beneficioso tanto a nivel

personal como para la empresa, pero, lo ideal sería que la mayoría de entrevistados se logren identificar con ese porcentaje, por esto, es importante prestar atención a los detalles que causan esta baja en el porcentaje de desempeño, por lo cual analizar constante el desempeño de los colaboradores y brindar comentarios sobre el mismo va a permitir mejorar la autopercepción de los integrantes.

Seguidamente, se plantea el cuestionamiento sobre cuál o cuáles son los aspectos que consideran deberían mejorar, para lo cual, se obtienen un total de 5 respuestas para la opción que indica que las plataformas utilizadas son las que deben mejorar, luego, la misma cantidad de 5 respuestas identifican que la mejora en el proceso de capacitación como otro punto importante por mejorar, convirtiéndose estos dos en los principales aspectos que distorsionan la mejora en el desempeño y que deben ser tratados con mayor delicadeza y prontitud. De la mano con la capacitación de los integrantes del HUB va el uso de las distintas plataformas utilizadas, ya que, al realizar capacitaciones, en ellas se pueden abordar los puntos negativos que estas poseen y escalar las sugerencias con las personas encargadas, para mejorar de forma integral todo el proceso.

Tabla 17. Aspectos del trabajo que pueden cambiar.

Criterio	Opinión
Asistente 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar el proceso de capacitación. ● Clima laboral.
Asistente 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Plataformas utilizadas. ● Mejorar el proceso de capacitación.
Asistente 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Plataformas utilizadas. ● Mejorar el proceso de capacitación.
Asistente 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Plataformas utilizadas. ● Mejorar el proceso de capacitación.
Asistente 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Plataformas utilizadas.
Asistente 6	<ul style="list-style-type: none"> ● Plataformas utilizadas. ● Mejorar el proceso de capacitación. ● Clima laboral.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.
Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Seguidamente, solo se obtienen 2 respuestas indicando que el clima laboral es otro aspecto que perjudica el desempeño, este es un punto, que, aunque no es muy alto el porcentaje, si es importante de prestarle atención, debido a que es un aspecto que se puede trabajar en conjunto como

equipo. Esto con la intención de generar un ambiente positivo, lo que va a permitir un desarrollo de todas las actividades de una mejor manera y un sentimiento de mayor pertenencia por parte de todos los integrantes del departamento.

Como tercera pregunta para este indicador se plantea una respuesta abierta, sobre el tipo de retroalimentación percibida por sus superiores y su influencia sobre sus labores, para la cual, 4 respuestas se concentran en una poca retroalimentación o casi nula, lo cual, permite observar que si no hay una retroalimentación eficiente, es muy complicado que cada trabajador puede identificar en los aspectos que debe mejorar, lo que puede crear una zona de confort perjudicial para el trabajador y con mayor afectación en la empresa, dado que posiblemente el desempeño no mejora tan rápido.

Tabla 18. Retroalimentación que reciben los miembros sobre el desempeño.

Criterio	Opinión
Asistente 1	Conversación con los superiores sobre el desempeño.
Asistente 2	No se recibe casi nada de retroalimentación.
Asistente 3	Ninguno.
Asistente 4	No existe retroalimentación.
Asistente 5	Realmente se recibe poca retroalimentación.
Asistente 6	Generalmente es directo ya sea por Teams o correo. Me gusta porque puedo darme cuenta de que debo cambiar o hacer.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Se obtuvo que 2 de las respuestas si son en pro de la retroalimentación, indicando que la misma si se da dentro del HUB, esto hace pensar en el aspecto de que estos dos trabajadores posiblemente han decidido buscar la retroalimentación de su parte o han tenido una mejor comunicación con las jefaturas, lo que permite crear un ambiente más sano y colaborativo, es importante trabajar en mejorar en la retroalimentación que por ende permite maximizar el desempeño, para que el servicio brindado tanto a nivel interno de agencia, como a los clientes finales sea de mayor calidad.

De este indicador se observa que el desempeño es un aspecto el cual es algo variado dentro del HUB, dado que, aunque muchos de los entrevistados perciben su desempeño como bueno, el mismo sufre de ciertas deficiencias que no le permite subir a una mejor calificación, y este puede ir

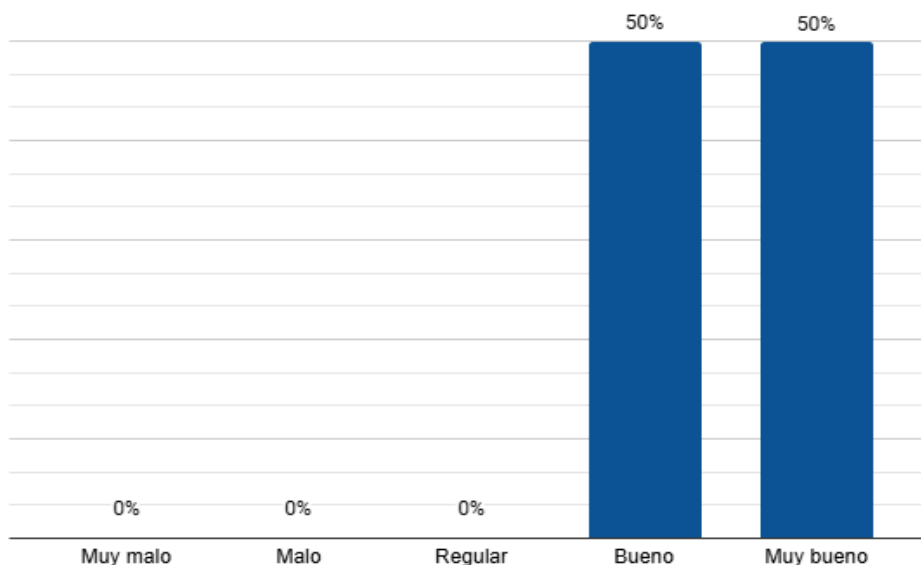
muy de la mano con la poca retroalimentación que es percibida por cada trabajador, lo que va a permitir a cualquier trabajador saber qué aspectos o funciones están causando deficiencias en los procesos vistos desde el punto de vista de un jefe u otro compañero, ya que bien se sabe que la percepción siempre será distinta a la que la propia persona tiene de sí misma.

4.2.2.3 Comunicación

La comunicación, en cualquier situación es una acción fundamental para la correcta ejecución de funciones, dado a que esto permite a cada miembro estar al tanto de situaciones o acciones que deben tomar en referencia a algún tema, para con ello obtener un resultado más eficiente en muchos de los objetivos diarios.

Para la primer pregunta de este indicador, se plantea una interrogante sobre la experiencia trabajando en equipo, y esta se relaciona directamente a la comunicación, dado a que sin esta, el trabajo en equipo sería deficiente o nulo, por lo tanto, en una escala del 1 al 5, en donde 1 es “muy mala” y 5 “muy buena”, se obtuvo en resultado positivo, ya que la mitad de los encuestados, es decir 3 respuestas, consideran su experiencia como “muy buena” los que nos indica que hay buena comunicación y compromiso entre miembros. Al existir buena comunicación entre todos los miembros del departamento permite que el soporte que se brinda entre estos sea eficiente, por lo tanto, se pueden abordar las distintas situaciones que se presentan de una manera efectiva cumpliendo con los tiempos y la forma establecida.

Gráfico 7. Experiencia sobre trabajo en equipo.



Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Por otra parte, las 3 respuestas restantes consideran su experiencia como “buena”, lo que de igual manera indica que sí existe un buen nivel de compromiso y comunicación entre los trabajadores, con ciertas deficiencias que alteran el proceso, pero las cuales, se pueden trabajar y/o mejorar, para que el nivel de eficiencia se maximice. Lo que permite un mejor desarrollo de sus funciones y el nivel de aceptación del servicio brindado sea mucho mayor.

Seguidamente, la segunda pregunta sobre este indicador es un poco más abierta de respuesta, ya que permite conocer sobre los aspectos que se deberían mejorar en relación con el trabajo en conjunto, es decir, los que más afectan el funcionamiento diario en las labores. Estas respuestas tienen cierto grado de variación, pero es importante rescatar que la variable de comunicación siempre se encuentra presente entre las respuestas, pero desde un punto de vista positivo, ya que en la mayoría de los comentarios se menciona sobre el buen nivel que se tienen con respecto de comunicación dentro del equipo. Al existir buena comunicación entre los integrantes del departamento el desarrollo de las funciones diarias dentro del HUB se da de una forma más eficiente y se evita la presencia de reprocesos o errores en los mismos.

Tabla 19. Aspectos del trabajo que funcionan bien y cuáles deben mejorar.

Criterio	Opinión
Asistente 1	La comunicación dentro del equipo de HUB es buena y se debe mejorar la relación con los planners para el envío de los planes.
Asistente 2	La comunicación y soporte interno del equipo funciona bien, pero la colaboración con planners y medios es complicada.
Asistente 3	El equipo de trabajo es muy bueno, el contacto con planner y jefatura podría mejorar.
Asistente 4	La comunicación respecto al orden de prioridad de las tareas que se asignan a diario.
Asistente 5	Se debe mejorar el orden y administración por parte de los planners.
Asistente 6	Me gusta mucho el ambiente y la dinámica que hemos creado, existe la confianza para decirnos en qué podemos mejorar o también si se ocupa ayuda se puede pedir.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Dentro de las respuestas es importante rescatar que, a pesar de tener un buen nivel de comunicación, existe la presencia de otras deficiencias que pueden llegar a tener un impacto en la

misma, como la colaboración, ya que para que el nivel de eficiencia sea bueno, la colaboración y la comunicación deben de ir en un mismo nivel de importancia, ya que la faltante de alguna de las dos, puede comenzar a generar malentendidos entre el equipo de trabajo y en general con la empresa.

En lo que respecta a la siguiente pregunta, la misma se basa en el manejo de conflictos dentro del equipo de HUB, dado que, mediante esta pregunta se puede apreciar el nivel de comunicación que manejan al momento de solucionar un conflicto. Con relación a las opciones que se presentaron en el cuestionario, se aprecia que un total de 4 entrevistados reconocen que algunas veces piden ayuda, lo que demuestra que la comunicación si está presente dentro de la solución de conflictos, pero de igual manera en un porcentaje que se puede mejorar, para que el resolver los conflictos no represente un gran porcentaje de los recursos utilizados diariamente y que estos se enfoquen en otros puntos más relevantes.

Tabla 20. Manejo de los conflictos dentro del equipo.

Criterio	Opinión
Asistente 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Sabe resolverlo.
Asistente 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Pide ayuda. ● Sabe resolverlo. ● Plantea estrategias.
Asistente 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Sabe resolverlo.
Asistente 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Pide ayuda. ● Sabe resolverlo.
Asistente 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Pide ayuda. ● Sabe resolverlo.
Asistente 6	<ul style="list-style-type: none"> ● Pide ayuda. ● Sabe resolverlo.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

También, es importante mencionar que la totalidad de encuestados, también identifican que, si “saben cómo resolverlos” y luego únicamente 1 entrevistado identifica que, si plantea estrategias, siendo este último el número el más bajo y el cual también se debe trabajar por mejorarlo, incentivando más la comunicación y colaboración grupal, con la intención mejorar las posibles estrategias dentro del departamento y no afectar el proceso laboral.

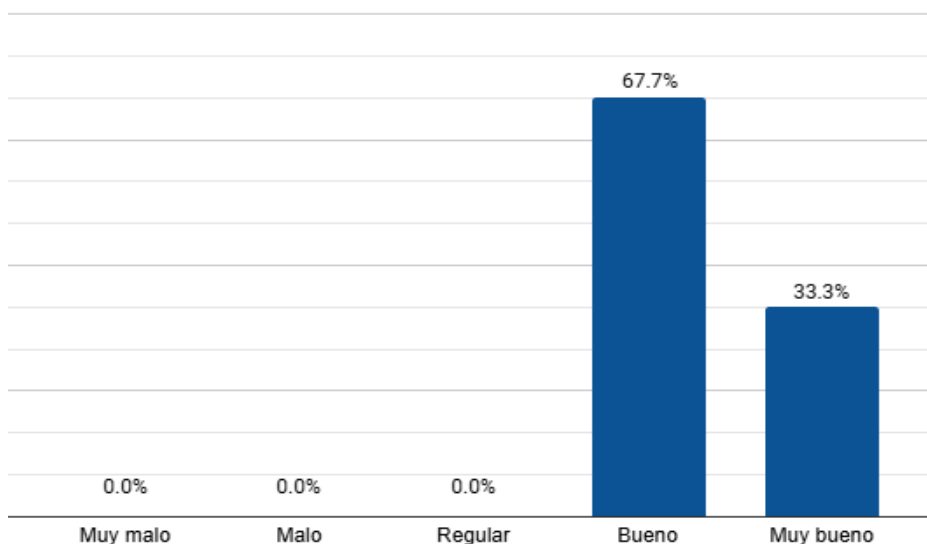
Por lo anterior, la comunicación es un factor que dentro de HUB si se encuentra presente y por ende facilita ciertas actividades, pero existen otros factores que indirecta o directamente llegan a afectar dicha variable, como lo son las deficiencias en términos colaborativos, ya que puede suceder que si se da la comunicación de un tema en específico el cual involucra a otros compañeros o jefes, pero la falta de colaboración y seguimiento provocan la deficiencia, por esto es importante trabajar en ambos aspectos al mismo tiempo.

4.2.2.4 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una habilidad fundamental para el fácil y adecuado logro de objetivos, dado que dentro de un departamento todos los miembros son distintos y cada uno de ellos tiene puntos de vista diferentes. Por lo tanto, para este indicador se plantean un total de 3 preguntas, las cuales dan un mejor conocimiento sobre esta variable en el HUB.

Para la primer pregunta de este indicador se consulta sobre la experiencia trabajando en equipo, la misma se maneja en una escala de 1 a 5, en donde 1 es “muy malo” y 5 es “muy buena”, de la cual, se obtiene un total de 4 respuestas que se identifican como “buena”, esto puede conllevar pequeñas deficiencias que afectan el proceso, tal y como se pudo apreciar en la variable a anterior, la colaboración es un factor que se debe mejorar , ya que quizá no sea del todo malo, pero si afecta en un porcentaje, y esto es lo que hace que muchos de los entrevistados decidan elegir dicha opción.

Gráfico 8. Experiencia trabajando en equipo dentro del departamento.



Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.
Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Los 2 encuestados restantes se identifican como “muy bueno”, pero de igual manera es una respuesta que debería de ser más alta, ya que, si existe un buen nivel de comunicación, también debería de haber una buena colaboración entre miembros, y ciertas fallas en este proceso es lo que llega a generar esta baja en las opciones de los trabajadores del HUB, lo que afecta todo el proceso dentro del departamento y los servicios que se brindan dentro de la agencia y con los clientes finales.

Seguidamente, se plantean ciertos aspectos para identificar las que son generadoras de las afectaciones en el trabajo en equipo, concluyendo con una variedad de respuestas. El aspecto que mayor respuesta obtiene, con un total de 5, es la falta de promoción de oportunidades para los miembros del equipo, seguido de una mejora en la transferencia de responsabilidades cuando se hacen guardias, este con una cantidad de 3 respuestas, es decir hay cierto sobrecargo de tareas entre trabajadores. De esto se obtiene la necesidad de desarrollar un mejor control sobre el apoyo que se brinda cuando alguno de los miembros se ausenta, para evitar una sobrecarga de funciones y que no se permita cumplir con los objetivos.

Tabla 21. Aspectos del trabajo que deben cambiar.

Criterio	Opinión
Asistente 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la comunicación. ● Promocionar oportunidades para los miembros del equipo.
Asistente 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la transferencia de tareas cuando se hacen guardias. ● Promocionar oportunidades para los miembros del equipo.
Asistente 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Promocionar oportunidades para los miembros del equipo.
Asistente 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la comunicación. ● Mejorar la transferencia de tareas cuando se hacen guardias. ● Promocionar oportunidades para los miembros del equipo. ● Mejor conocimiento de las responsabilidades/cargas de trabajo de cada miembro del equipo. Conocer de los diferentes reportes que realizan para los momentos de las guardias.
Asistente 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir los roles y responsabilidades. ● Mejorar la transferencia de tareas cuando se hacen guardias. ● Promocionar oportunidades para los miembros del equipo.
Asistente 6	<ul style="list-style-type: none"> ● Todas las anteriores.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Seguidamente se obtiene que “mejorar la comunicación” se encuentra como otro aspecto por pendiente de mejora, con una cantidad de 2 respuestas, seguido de la opción “definición de roles”, con solo 1 respuesta, el cual es un aspecto que va muy de la mano con el “mejor conocimiento de responsabilidades, obteniendo solo 1 respuesta , de aquí se aprecia que si existe un desconocimiento de roles y confusión con el mismo, y esto puede ser causado por la falta de manual de clasificación de puesto y mejor explicación del mismo, por último, solo 1 encuestado selecciona la respuesta de todas las opciones anteriormente mencionadas

Para la siguiente pregunta de este indicador, se plantea la interrogante con respuesta múltiple a cada entrevistado sobre cómo maneja la no conformidad dentro del equipo, en la cual, se plantean tres escenarios, el escenario que mayor respuestas obtiene es el de “hablar con las personas involucradas” con un total de 4 de respuestas, siendo este un factor positivo , ya que fomenta la comunicación y escucha activa entre los mismo trabajadores y antes de recurrir a instancias superiores como jefes o supervisores, esto permite mejorar el trabajo en equipo.

Tabla 22. Manejo de la no conformidad dentro del equipo.

Criterio	Opinión
Asistente 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Contacto a mi superior. ● Lo hablo con las personas involucradas.
Asistente 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Contacto a mi superior. ● Lo hablo con las personas involucradas.
Asistente 3	<ul style="list-style-type: none"> ● No hago nada
Asistente 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Contacto a mi superior.
Asistente 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Lo hablo con las personas involucradas.
Asistente 6	<ul style="list-style-type: none"> ● Lo hablo con las personas involucradas.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Luego, con una cantidad de 3 respuestas se encuentra la opción de “contactar a un superior”, lo cual es también un aspecto bueno dentro del tema, pero sí, es importante que su uso no sea la primera opción, sino que antes de hacerlo, se pueda resolver el conflicto entre las partes involucradas y si el mismo no se soluciona, si corresponde este contacto con los superiores. Por último, y con solo 1 respuesta se encuentra la opción “no hago nada”, la cual, en análisis si es un aspecto bastante

perjudicial para el equipo, ya que, al no afrontar ciertas incertidumbres o no conformidades, el trabajador puede disminuir el desempeño y calidad de trabajo que realiza, dado a que prefiere no decir nada antes que buscar la solución o comunicación

De este indicador se obtiene que se aprecia que el trabajo en equipo en un aspecto que puede mejorar, iniciando por la adecuada promoción e igualdad de oportunidades entre los empleados al momento de realizar algún trabajo, además de mejorar o esclarecer más la definición de roles entre los trabajadores, para con ello evitar sobrecargo de funciones y malestares entre el equipo y por último pero no menos importante, mejorar la comunicación, ya que de aquí, puede comenzar a mejorarse todos los demás aspectos.

4.2.3 Manual de clasificación de puestos

La última variable se examina mediante el análisis de los datos recolectados a través de encuestas dirigidas a los trabajadores del HUB. Estas encuestas exploran la pertinencia de un manual integral de puestos, enfocado en abordar políticas, descripciones de puestos, condiciones laborales y destrezas mentales necesarias.

4.2.3.1 Políticas

El código de ética en la empresa GMG refleja las políticas y valores con las que los colaboradores deben guiarse e implementar para mantener el buen funcionamiento y la reputación de la empresa. “El Código de ética Profesional muestra, delinea y promueve derechos profesionales, esclarece los valores de la profesión e incentiva una reflexión crítica sobre el ejercicio profesional y el contexto donde se realiza.” (Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica, 2021, p. 8)

Como indica la cita anterior, el código de ética ayuda a mantener un ambiente laboral armonioso y amigable para todos los trabajadores, y debe aplicarse a todos por igual sin ningún tipo de privilegio o desigualdad hacia ningún trabajador. Para la empresa GMG es sumamente importante el código de ética, dado que es la guía que deben seguir sus trabajadores y por ende el reflejo de la organización por eso establecen lo siguiente:

El código de ética es de carácter obligatorio y regula el cumplimiento de políticas, procedimientos, normas y directrices de la empresa ante cualquier practica cuestionable, conflicto de intereses, comportamiento y/o discriminatorio y/o de acoso sexual. Quién transgrede estos valores estará sujeto a sanciones internas de acuerdo con lo que estipula la ley. Los colaboradores siempre deben actuar en defensa de la empresa y sus clientes. Además, deben promover y comprometerse con una conducta que garantice el cumplimiento eficiente

de la gestión, evitar conflictos de interés, mantener un comportamiento transparente y de buena fé, seguir políticas y manuales de funciones, estar siempre ubicable en horas laborales, informar aún superior si incurrió en algún error, no ser partícipes de actos competitivos o engañosos en contra de la empresa y mantener los asuntos relacionados con la empresa confidenciales con lo estipula el centrado firmado. (Dirección de RRHH de GMG, 2020)

Las vacaciones son por ley obligatorias para los trabajadores ya que le permiten reducir el estrés laboral acumulado y separarse un poco del entorno laboral, ya que un estrés continuó puede llevar a un trabajador a padecer problemas físicos y mentales a largo plazo. Según el autor Santa Cruz (2022) “Se sabe, el derecho al descanso vacacional tiene como finalidad el otorgar al trabajador un tiempo para que pueda disponer de él a su gusto, así mismo permite al trabajador recuperar el desgaste físico e intelectual ocasionado por las jornadas laborales.” (p. 9)

Además, se destaca que las vacaciones logran incentivar en los trabajadores la creatividad, mejora la productividad y ayuda a mantener un equilibrio estable entre la vida laboral y la vida personal de los trabajadores.

Esta política permite definir los lineamientos según la legislación laboral en cuanto a disfrute de vacaciones, como las gestiones para trámites y control de las áreas, la cual aplicará a todos los trabajadores de GMG. Esta política consta, que los trabajadores contarán con dos semanas por cada cincuenta semanas laboradas continuas en la empresa, por disposición legal, no se podrán acumular vacaciones posterior a la fecha establecida o pagar en efectivo, por lo que el trabajador debe disfrutarlas al cumplir el año o antes, si no, la empresa le informará cuándo debe disfrutarlas. Además, cada solicitud deberá realizarse con 8 días de anticipación, la Gerencia y Jefatura serán los responsables de que se cumplan los plazos convenidos de vacaciones, y en caso de despido con responsabilidad patronal, la empresa podrá enviar a vacaciones al trabajador. La solicitud de vacaciones se genera y se envía a jefatura, seguido si jefatura lo aprueba, se envía a RRHH se analiza la solicitud donde se terminará de aprobar o denegar, se envía la respuesta al trabajador por el correo empresarial y se archiva la boleta en el expediente. (Dirección de RRHH de GMG, 2019)

La política de los Special Dates en un ambiente empresarial, ofrece al trabajador días libres, pero a diferencia de las vacaciones se utilizan en ocasiones especiales o con una importancia particular que será considerada por la empresa. Como ejemplos se pueden utilizar en Ceremonias, graduaciones, entre otros.

En relación con esta política, la empresa GMG establece lo siguiente:

Esta política pretende establecer el procedimiento a realizar por los funcionarios para solicitar dicha licencia, esta licencia aplica para todos los funcionarios de GMG. Esta política consta de 3 medios días al año, luego de cumplir el periodo de prueba de 3 meses, esto como una flexibilidad para realizar o asistir a eventos. Compromisos o situaciones especiales que no necesariamente son vacaciones, si no obligaciones familiares o profesionales. Algunos ejemplos de estos compromisos pueden ser: Operaciones médicas, defensas de tesis, exámenes, muerte de personas cercanas, entre varios otros. Los Special Dates se deben pedir directamente a RRHH con al menos 8 días de anticipación y aprobado por la jefatura. En casos de emergencia, se puede solicitar el Special date con una llamada a la jefatura. Si no se utilizan, estos medios días no son acumulables y no deben pagarse en caso de despido o renuncia. (Dirección de RRHH de GMG, 2018)

La política del Birthday Pass es un beneficio que algunas compañías suelen ofrecer, el cual se basa en ofrecer el día del cumpleaños libre a los empleados.

La empresa GMG ofrece este incentivo porque les ayuda a mantener la motivación de sus empleados. Además, que sus empleados se sienten valorados y fomenta la lealtad, esta política nos indica lo siguiente:

Esta política está aplicada a todos los funcionarios, y se basa en que cada uno de los trabajadores podrá solicitar el día de su cumpleaños libre, se debe solicitar con 8 días de anticipación a RRHH con la aprobación de la Jefatura, se tramita a través de los sistemas establecidos. Este beneficio no es acumulable, trasladable o liquidable. Además, si el cumpleaños de un trabajador cae en fin de semana debe disfrutarse lunes o viernes y en caso de que el día sea feriado, podrá disfrutarse un día hábil anterior o posterior. (Dirección de RRHH de GMG, 2018)

La política de los Extra Holidays consiste en un beneficio que les ofrece a los trabajadores días libres adicionales además de sus vacaciones que poseen por derecho. Esto a las empresas les facilita atraer y retener nuevo talento y mantiene la motivación y satisfacción de los trabajadores que ya se encuentran en ella.

La empresa GMG, también posee esta política de Extra Holidays para abarcar todos estos puntos y además busca fomentar el bienestar promoviendo la siguiente política de Extra Holidays.

Esta política está a disposición de cualquier funcionario de la empresa, se extiende luego

de cumplir el año de laborar en la empresa, donde podrá gozar de 3 días de extra Holidays, los cuales solo se podrán utilizar si el saldo de periodos anteriores está en cero. Estos días podrán utilizarse máximo durante las 15 semanas posteriores a la fecha de ingreso o anualidad. No son acumulables ni son liquidables, debido a que son un beneficio que el patrono ofrece. Igual que las vacaciones deben presentarse con 8 días de anticipación y con previa aceptación de la jefatura. (Dirección de RRHH de GMG, 2018)

La política de Alimentación que ofrece GMG, consiste en facilitar viáticos por alimentación que promoverá el bienestar de los trabajadores, que por ende conlleva a más energía y concentración en la hora de trabajo. También puede ayudar a mejorar el clima laboral incentivando la satisfacción que tendrán sus empleados.

Esta política en GMG nos indica ciertos puntos que se deben seguir para solicitar estos viáticos, los cuales son:

Este procedimiento establece que aquellas personas que por la naturaleza de funciones deban trabajar fuera de horario laboral, siempre y cuando sea luego de las 8 pm, se le otorgará un monto máximo de 5,000 colones. El viático será autorizado siempre y cuando la jefatura lo apruebe. Si el funcionario trabaja en días no hábiles aplicará el monto por alimentación para cada tiempo de comida. El almuerzo para días no hábiles aplica en caso de que el colaborador cumpla 3 horas de laborar y la jornada sea mínimo de 6 horas, la cena aplica igual que en días hábiles, luego de las 8 pm. Se establece como medida de control que el trabajador deberá consumir la cena en las instalaciones de la empresa y siempre deberá solicitar una factura timbrada al establecimiento a nombre de la empresa. El periodo de validez para presentar la factura será de 3 días hábiles posteriores a la compra y se deben entregar al responsable de la caja chica. (Dirección de RRHH de GMG, 2018)

La política de Correo y Redes sociales se utilizan para garantizar la buena imagen de los trabajadores y por ende el de la empresa ya que gestiona el uso de estas herramientas para que se utilicen de una manera segura y eficiente. Además, fomentan la buena relación y comunicación en las empresas.

GMG al ser una empresa de publicidad se basa en las relaciones interpersonales y de comunicación, por lo tanto, tiene claro que esta política es sumamente importante para mantener una buena imagen frente a sus clientes. Por consiguiente, han presentado sus políticas con respecto a este tema de la siguiente forma:

Esta disposición tiene como objetivo establecer las condiciones y normativas para el uso de estas herramientas y es de aplicación para todos los funcionarios de la empresa. Es obligación de todos los funcionarios no revelar ninguna información confidencial de la empresa o de sus clientes. El funcionario debe siempre actuar de forma profesional y respetuosa y utilizar el buen juicio. Teniendo en cuenta la libertad de expresión el funcionario que decida emitir un comentario a modo de crítica deberá respaldar con evidencia. El funcionario deberá actuar de forma respetuosa utilizando su nombre real, identificarse en lo personal y el cargo que desempeña, presentarse claramente como representante de la empresa frente a los clientes. La utilización de redes sociales queda para uso fuera del horario de oficina. Además, al ser las redes sociales una actividad pública debe velar por tener una conducta apropiada para no dañar negativamente la imagen de la empresa, afiliados, clientes y su puesto. Finalmente, al ser el correo electrónico una herramienta entregada por la empresa deberá utilizarse solamente para actividades laborales. (Dirección de RRHH de GMG, 2018)

La política de Teletrabajo se fue haciendo más visible en el tiempo de pandemia donde fue estrictamente necesario que los puestos que eran aptos para hacerse desde casa se realizarán de esa manera, Luego de esta etapa, se fue reforzando como un beneficio para los trabajadores y que ha cobrado mucha importancia ya que beneficia tanto a los empleados como a las compañías, ya que permite flexibilidad, reducción de tiempo en desplazamientos, aumento de productividad, acceso a talento global, mejora de atracción y retención de talento humano.

Sabiendo todos estos puntos, la empresa GMG desarrollo la política de teletrabajo como una herramienta para beneficio de ambos, aunque también considerando los desafíos que se podrían generar estableció los siguientes lineamientos en la política:

La política de teletrabajo se aplica a aquellos funcionarios de la empresa, que por su naturaleza de sus funciones pueden optar por esta modalidad. Para optar por esta modalidad se debe, tener como mínimo en la empresa tres meses o haberlo negociado con anticipación en el contrato, no haber sido amonestado por incumplimiento de horario o desempeño, tener un nivel alto de las competencias. La modalidad de teletrabajo será por 6 meses, pero podrá ser extendido a discreción de la empresa. Durante el tiempo laboral el trabajador tendrá que estar localizable en cualquier momento, y deberá entender que las necesidades de la empresa serán prioridad durante el horario laboral. Debe asegurarse que donde desempeña

su trabajo fuera de oficina ofrezca las necesidades básicas para cumplir sus funciones. Los gastos que se incurran en esta modalidad deberán ser cubiertos por el trabajador y si se requiere la presencia física del trabajador deberá presentarse cuándo se le solicite. Además, debe utilizar las herramientas de trabajo solo para las funciones oficiales, no se puede utilizar para actividades personales. El trabajador cuenta con los mismos derechos y obligaciones que tiene cualquier trabajador de la empresa. (Dirección de RRHH de GMG, 2018)

La Política de Transporte, tiene como objetivo definir las directrices vinculadas al transporte del personal que necesite desplazarse por motivos laborales, utilizando los medios proporcionados por GMG

La Dirección Financiera selecciona una empresa proveedora de transporte mediante una plataforma, aquellos funcionarios autorizados por la gerencia reciben un permiso para usar este servicio, solo cubre actividades laborales específicas, no asuntos personales, estos colaboradores deben tener autorización de su supervisor y registrar el uso de este servicio mediante un comprobante. En caso de incumplimiento, el funcionario será excluido del servicio y podría enfrentar medidas disciplinarias. (Dirección de RRHH de GMG, 2018)

La necesidad de aprobación previa por parte del supervisor y el uso de una plataforma para registrar los servicios promueve la rendición de cuentas. Además, al incluir posibles sanciones por incumplimiento, se garantiza que los empleados cumplan con las normas, protegiendo los recursos de la empresa y manteniendo una estructura disciplinaria clara, este enfoque refuerza la transparencia y el respeto por las políticas internas.

La empresa GMG cuenta con una política de equipo de cómputo que establece los lineamientos para el cuidado y resguardo del equipo, este equipo “es un dispositivo informático que es capaz de recibir, almacenar y procesar información de una forma útil.” (Kayser Alarcon, 2021), es aplicable a aquellos que, por sus funciones, deben trasladar o transportar sus computadoras a diferentes locaciones.

La política de GMG sobre el equipo menciona que la misma

Proporciona computadoras a sus empleados según el perfil del puesto, y el equipo es controlado por el departamento de TI, registrándose en Recursos Humanos. El colaborador debe revisar el equipo, mantenerlo en buenas condiciones y utilizarlo solo para funciones laborales. En caso de daño o pérdida por negligencia, el empleado deberá cubrir los costos

de reposición. Si ocurre un robo, debe informar y presentar una denuncia en un plazo de dos días hábiles. La empresa puede cambiar el equipo en cualquier momento, y el incumplimiento de estas normas conlleva sanciones disciplinarias. (Dirección de RRHH de GMG, 2019)

Esta política refleja un enfoque bien estructurado para la asignación y gestión del equipo tecnológico, garantizando que los colaboradores mantengan un uso adecuado y responsable de los recursos. El control del equipo a través del departamento de TI y su registro en Recursos Humanos asegura una correcta supervisión. Además, la empresa complementa esta política proporcionando a los colaboradores que lo requieran equipos adicionales, como teléfonos celulares, líneas telefónicas y otros implementos de trabajo, como un mouse, asegurando que cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

La empresa GMG ha establecido un compromiso claro con la equidad e igualdad en el entorno laboral. Su política sobre igualdad y equidad tema lo define de la siguiente manera

Se refiere a la prevención y sanción de cualquier conducta discriminatoria basada en diversidad cultural, sexual, religiosa o de género en el entorno laboral. Enfatiza la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, independientemente de su estado civil, posición política, social, económica o cultural, garantizando que no haya discriminación por razones como orientación sexual, origen, afiliación, o discapacidad, y promoviendo un trato justo y sin distinción para todos los empleados. (Dirección de RRHH de GMG, 2018)

La política establece que la empresa es responsable de asegurar condiciones de respeto a la dignidad de sus empleados y comprometerse a investigar y sancionar cualquier conducta discriminatoria. Todos los empleados tienen la obligación de respetar a sus compañeros, clientes y proveedores, cualquier acto discriminatorio está prohibido. Si un empleado es víctima de discriminación, debe reportarlo a Recursos Humanos, proporcionando detalles sobre el incidente.

Posterior a la denuncia, se realizarán investigaciones, se tomará declaración a los involucrados y se emitirá un informe para determinar sanciones, el incumplimiento de estas normas resultará en sanciones disciplinarias según el Código de Trabajo. La política es de vigencia permanente y de cumplimiento obligatorio.

La política de Mobilitypass de GMG establece las acciones que los empleados deben seguir para solicitar dicha licencia y detalla las actividades necesarias para su planificación, administración y control. Esta disposición se aplica a los puestos que pueden trabajar a distancia con conexión a

computadora y teléfono.

Los empleados que hayan completado satisfactoriamente su período de prueba pueden optar por trabajar un día al mes desde un lugar de su elección, sujeto a la naturaleza del puesto. Este día debe ser solicitado al menos 8 días hábiles por adelantado a través del portal de RRHH y requiere aprobación de la jefatura dentro de los 2 días hábiles siguientes. El empleado debe garantizar una conexión de internet adecuada y un lugar secundario en caso de problemas de conexión. Además, debe enviar los datos del equipo al Departamento de Recursos Humanos para verificar que cumpla con los requisitos mínimos. Cada solicitud debe especificar el lugar secundario para conexión y cumplir con las normas de cuidado del equipo. La solicitud debe ser ingresada en el portal de RRHH, aprobada por la jefatura y luego registrada en el expediente personal y coordinada con Tráfico. (Dirección de RRHH de GMG, 2018)

La implementación del Mobility Pass es crucial por varias razones, proporciona a los empleados la flexibilidad de trabajar desde un lugar de su elección un día al mes, lo que puede mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Sin embargo, esta flexibilidad está controlada mediante un sistema de solicitud anticipada y aprobación por parte de la jefatura, lo que asegura una adecuada planificación y coordinación para evitar interrupciones en el flujo de trabajo.

Además, se establece la necesidad de una conexión de internet adecuada y un lugar secundario en caso de problemas de conexión, lo cual es esencial para mantener la eficacia del trabajo a distancia. También se exige que el equipo cumpla con ciertos requisitos mínimos, garantizando así una calidad de trabajo constante y el cumplimiento de las normas de cuidado del equipo. Estos procedimientos no solo facilitan la flexibilidad para los empleados, sino que también aseguran la continuidad operativa y el cumplimiento de los estándares de la empresa.

GMG cuenta con la Política Y Procedimiento Interno Para Denuncias De Conformidad Con La Ley De Hostigamiento O Acoso Sexual En El Empleo No. 7476

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. (SCIJ, 2010)

La política del Grupo Garnier tiene como objetivo garantizar un entorno laboral libre de acoso sexual, asegurando el respeto a la dignidad y los derechos de todos los empleados. Todos los

colaboradores tienen acceso a un mecanismo de denuncia formal, que debe ser presentada por escrito a la Dirección de Talento Humano. La denuncia es revisada por una comisión compuesta por representantes del departamento de Talento Humano, el departamento legal y un tercer miembro designado por la presidencia. (Dirección de RRHH de GMG, 2019)

El proceso incluye la recogida de pruebas, la garantía de confidencialidad y el debido proceso. La comisión puede solicitar medidas cautelares como la separación temporal del presunto hostigador o la reubicación laboral de las partes involucradas. La investigación debe concluir en un plazo máximo de quince días hábiles, con una resolución que se notificará a las partes. Además, el expediente de la denuncia se mantiene confidencial y solo accesible para los involucrados y las partes autorizadas.

La Política de Registro por Horas de GMG, establece los lineamientos para la administración y control del sistema de registro de horas que deben utilizar los funcionarios, aplica a todos los empleados que requieran el uso del sistema debido a la naturaleza de sus funciones, excluyendo únicamente a las posiciones administrativas.

Antes del inicio de labores, Recursos Humanos solicitará un usuario para el nuevo funcionario y coordinará su inducción al sistema de registro de horas (eSilent Partner) con Soporte Técnico y Tráfico. La inducción se realizará en los primeros dos días y puede ser impartida de forma personal o virtual por el administrador del sistema o un designado. El funcionario recibirá una clave confidencial para el sistema y es responsable de registrar sus horas diariamente, ya que la clave es intransferible.

El incumplimiento de la política resultará en recordatorios y llamadas de atención, y si persiste, puede llevar a medidas disciplinarias, incluyendo despido sin responsabilidad patronal. (Dirección de RRHH de GMG, 2019)

La política de registro de horas garantiza precisión y transparencia en el registro del tiempo trabajado, lo que evita conflictos sobre las horas laboradas y asegura una compensación justa. Además, facilita el cumplimiento de regulaciones laborales y fiscales, reduciendo el riesgo de sanciones legales. Esta política también mejora la eficiencia operativa al optimizar la asignación de tareas y la planificación de recursos.

La política de trámites médicos establece un procedimiento claro para la gestión de documentos médicos, tanto públicos como privados, mediante esta se asegura que los funcionarios sigan un proceso estandarizado para validar y tramitar estos documentos de manera efectiva.

El procedimiento establece que, cuando un funcionario necesite asistir a una cita médica programada, debe notificar a su superior inmediato con al menos 3 días hábiles de anticipación. En casos de emergencia, debe informar de inmediato para coordinar la cobertura de sus responsabilidades. Tras la cita, debe entregar un comprobante de ingreso y salida al Departamento de Recursos Humanos. El regreso al trabajo debe coordinarse con la jefatura, estimando una incorporación de aproximadamente 1 hora después de la cita, considerando el tiempo de transporte.

En caso de incapacidad, el funcionario debe entregar el documento correspondiente al Área de Planillas dentro de 2 días hábiles, quien lo informará al Área de Recursos Humanos. Si la incapacidad es emitida por el CCSS, INS, o un médico privado, debe validarse y tramitarse en el centro de salud adecuado. (Dirección de RRHH de GMG, 2018)

El proceso estandarizado para el manejo de incapacidades ya sea por CCSS, INS o médicos privados, asegura que los documentos sean procesados de manera oportuna y adecuada, lo que contribuye a una gestión efectiva de los recursos y evita interrupciones en las operaciones de la empresa. Este enfoque sistemático no solo fomenta el cumplimiento de las normativas, sino que también apoya un ambiente de trabajo organizado y equitativo.

La política de otras licencias y permisos establece el procedimiento para que los funcionarios soliciten las siguientes licencias o permisos: permiso sin goce de salario, licencia por matrimonio, licencia por nacimiento de hijos, licencia por adopción, licencias por fallecimiento de familiares y licencia de tiempo de estudio.

Permiso sin goce de salario: Aplicable a funcionarios con período de prueba superado. Se concede un máximo de 1 permiso anual para situaciones especiales, con solicitud 15 días hábiles de anticipación y aprobación de Recursos Humanos y Gerencia General.

Licencia por Matrimonio: Concede 3 días hábiles para el matrimonio, civil o religioso. Se debe solicitar al menos 15 días antes y presentar constancia del registro civil en los 8 días hábiles posteriores.

Licencia por Nacimiento de Hijos: Ofrece 5 días hábiles para el padre tras el nacimiento, a disfrutar dentro del primer mes de vida del niño. La solicitud debe hacerse con 15 días de anticipación y se debe presentar constancia del registro civil en los 8 días hábiles posteriores.

Licencia por Adopción: Concede 5 días para los padres adoptivos, con carta del PANI

como documentación. La solicitud debe hacerse 15 días antes del trámite y la documentación debe entregarse en los 8 días hábiles posteriores.

Licencia por Fallecimiento de Familiares: Ofrece 5 días hábiles para el fallecimiento de familiares cercanos y 1 día hábil para otros familiares. Se requiere constancia del registro civil dentro de los 8 días hábiles posteriores al fallecimiento.

Licencia de Study Time: Permite hasta 3 horas semanales para estudios superiores relacionados con el trabajo. La solicitud debe realizarse al menos 8 días antes del período de estudio y renovarse periódicamente con Recursos Humanos. (Dirección de RRHH de GMG, 2018)

Las políticas de permisos y licencias GMG ofrecen múltiples beneficios al promover el bienestar y el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. El permiso sin goce de salario brinda flexibilidad para atender situaciones especiales sin afectar permanentemente los ingresos, mientras que las licencias por matrimonio, nacimiento de hijos, y adopción permiten a los empleados manejar eventos importantes en su vida personal.

La licencia por fallecimiento de familiares ofrece apoyo durante momentos difíciles, y la licencia de Study Time fomenta el desarrollo profesional continuo. En relación con el indicador de las políticas, se realizaron cuatro preguntas, siendo la primera sobre el conocimiento que tiene el entrevistado acerca de las políticas del departamento. Los resultados muestran que 3 de los participantes manifiestan no tener ningún conocimiento sobre estas políticas. Una de las respuestas indica que no sabe mucho, señalando que no recibió información al ingresar a la empresa.

Tabla 23. Conocimiento sobre las políticas del departamento.

Criterio	Opinión
Asistente 1	Solo las brindadas en la inducción.
Asistente 2	No mucho, no me las enviaron cuando entré a la empresa.
Asistente 3	Ninguna.
Asistente 4	Ninguna.
Asistente 5	Si conozco las políticas.
Asistente 6	No sabía que teníamos políticas.

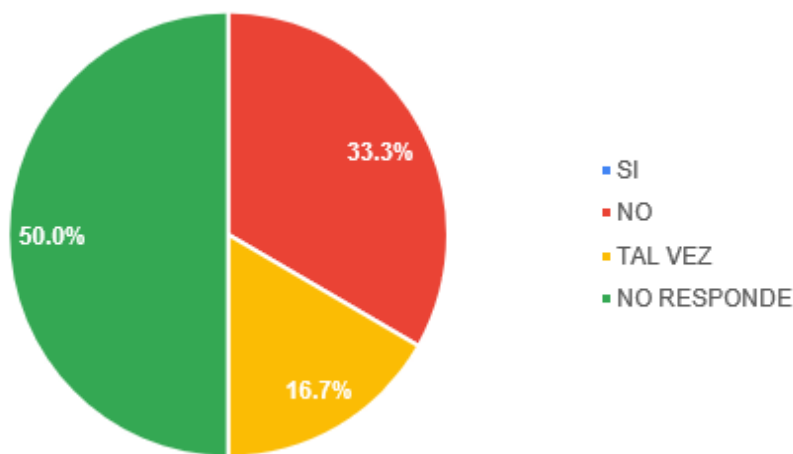
Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Otra respuesta afirma conocer las políticas, mientras que una respuesta adicional menciona que solo está familiarizado con las que se brindaron durante la inducción. Por último, la respuesta adicional expresa que no sabía que existían políticas en el departamento. Estos hallazgos sugieren una notable falta de información y comunicación sobre las políticas del departamento, lo que puede afectar la comprensión y cumplimiento de las normas establecidas. Además de afectar la correcta planificación del HUB, ya que, al haber omisiones en el conocimiento de las políticas, no se pueden programar en tiempo y forma correcta las ausencias de los integrantes generando sobrecarga de funciones en los demás miembros.

La segunda pregunta de este indicador se centra en si el entrevistado tiene conflictos con la implementación de las políticas empresariales. Los resultados revelan que 3 de los participantes no respondieron a esta pregunta, lo que representa una renuencia a expresar su opinión.

Gráfico 9. Presencia de conflictos en la implementación de políticas.



Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

De los que respondieron, 2 de los integrantes afirma que no tiene conflictos, sugiriendo una aceptación general de las políticas. Sin embargo, otra de las respuestas admitió tener conflictos con la implementación, lo que indica que, aunque la mayoría no presenta problemas, existe una porción del personal que experimenta dificultades en este aspecto. Esta situación resalta la necesidad de abordar y resolver los conflictos que puedan surgir, así como de fomentar una mayor comunicación

y comprensión de las políticas entre todos los empleados, mejorando la manera en la cual se aplican dichas políticas para no afectar el funcionamiento del departamento y aprovechar correctamente dichas políticas.

La tercera pregunta del indicador indaga sobre las dificultades que enfrenta el entrevistado en la implementación de las políticas establecidas. Los resultados indican que todos los participantes mencionan el "desconocimiento de su existencia" como la principal dificultad, lo que sugiere una falta de comunicación efectiva sobre las políticas dentro del departamento. Además, uno de los integrantes señala tener "dificultades de entendimiento", lo que implica que, incluso si están al tanto de las políticas, pueden no comprenderlas completamente. Lo que afecta la coordinación de cada uno de los integrantes del departamento al programar el uso de las políticas según sus necesidades.

Tabla 24. Dificultades que enfrentan al implementar las políticas establecidas.

Criterio	Opinión
Asistente 1	● Desconocimiento de su existencia
Asistente 2	● Desconocimiento de su existencia
Asistente 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Dificultad de entendimiento. ● Desconocimiento de su existencia. ● No se implementan las recomendaciones.
Asistente 4	● Desconocimiento de su existencia.
Asistente 5	● Desconocimiento de su existencia.
Asistente 6	● Desconocimiento de su existencia.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Por último, uno de los integrantes menciona que las "recomendaciones no se implementan", lo que sugiere que hay una brecha entre las políticas establecidas y su aplicación práctica en el trabajo diario. Estos hallazgos resaltan la necesidad urgente de mejorar la difusión y comprensión de las políticas para asegurar su correcta implementación, y evitar la afectación en los integrantes del departamento.

La última pregunta de este indicador explora los cambios que sugiere el entrevistado para las políticas actuales, y las respuestas revelan una variedad de inquietudes. Se propone aumentar el conocimiento sobre las políticas, sugiriendo que se divulguen de manera más efectiva. También se

destaca la necesidad de mejorar la comprensión de las funciones y límites de cada puesto. Algunos entrevistados expresaron que no conocen las políticas específicas del departamento, solo las generales de la empresa, de lo que se obtiene que el desconocimiento sobre estas políticas se presenta en la mayoría de los integrantes, lo que afecta la coordinación del departamento.

Tabla 25. Destrezas importantes para el puesto.

Criterio	Opinión
Asistente 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Destrezas tecnológicas. ● Destrezas blandas.
Asistente 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Destrezas tecnológicas. ● Destrezas instrumentales. ● Destrezas blandas.
Asistente 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Destrezas tecnológicas. ● Destrezas blandas.
Asistente 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Destrezas blandas.
Asistente 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Destrezas tecnológicas.
Asistente 6	<ul style="list-style-type: none"> ● Destrezas blandas.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Además, se sugiere que las políticas sean aplicables a todos los grupos de trabajo, sin excepciones. Por último, hubo quien mencionó no tener sugerencias, lo que podría reflejar desinterés o falta de información. Estos comentarios subrayan la importancia de comunicar claramente las políticas y garantizar su relevancia y aplicación equitativa en toda la organización, para que todos los miembros puedan aprovechar correctamente y aplicar de manera adecuada las distintas políticas.

Por lo tanto, se obtiene que la evaluación del indicador de políticas muestra una falta significativa de conocimiento entre los empleados sobre las normativas del departamento, lo que sugiere deficiencias en la comunicación y difusión de información. Aunque algunos empleados no reportan conflictos con la implementación de estas políticas, persisten dificultades relacionadas con su desconocimiento y la falta de aplicación de las recomendaciones. Estos hallazgos enfatizan la importancia de una comunicación clara y efectiva para fomentar un entorno laboral más eficiente y cohesionado.

4.2.3.2 Descripción de puestos

Para el indicador de la descripción de puestos, se llevaron a cabo tres preguntas específicas, además de realizar una entrevista de 10 preguntas a la supervisora del HUB. La entrevista con la supervisora complementa esta información al proporcionar una visión más profunda sobre las expectativas y los desafíos asociados con cada rol. Este enfoque permite no solo recopilar datos sobre las percepciones de los trabajadores, sino también integrar la perspectiva de la supervisora, lo que contribuye a una evaluación más completa y precisa de la descripción de los puestos en el HUB.

La primera pregunta de este indicador se centra en cómo el entrevistado describe su puesto actual y sus responsabilidades, y las respuestas reflejan una amplia variedad de percepciones. Algunos destacan una “alta demanda de tiempo” y mencionan que su puesto “se encuentra en constante cambio” y presenta “mucho desorden de parte de los planners.” Otra respuesta expresa una insatisfacción notable al calificar la situación laboral como “miserable.” Otros trabajadores indican que sus responsabilidades son “básicas” pero sienten la necesidad de enfrentar “mayores retos para crecimiento.”. Lo que presenta una situación de amplias opiniones negativas sobre el puesto actual que poseen los integrantes del departamento, lo que afecta directamente en el desempeño de sus funciones debido a la poca motivación que esto puede encadenar, por lo tanto, afecta el desempeño y el servicio brindado a nivel interno de agencia y con el cliente finales.

Tabla 26. Descripción del puesto actual y sus responsabilidades.

Criterio	Opinión
Asistente 1	Con alta demanda de tiempo.
Asistente 2	Mi puesto actual se encuentra en constante cambio.
Asistente 3	Miserable.
Asistente 4	Básicas con necesidad de mayores retos para crecimiento.
Asistente 5	Con una carga de trabajo bastante grande y mucha responsabilidad.
Asistente 6	Realizo órdenes de compra y reviso que las campañas salgan bien al aire.

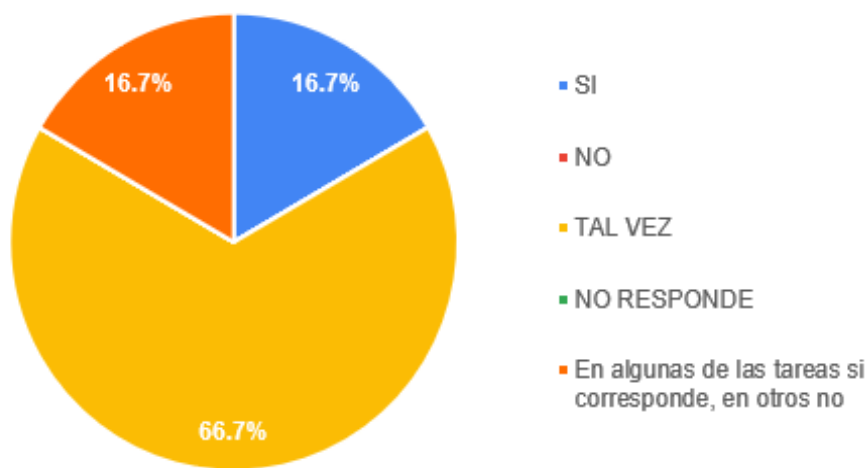
Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.
Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

También se señala que existe una “carga de trabajo bastante grande” acompañada de “muchas responsabilidades”. Finalmente, uno de los entrevistados menciona tareas específicas, como la realización de órdenes de compra y la supervisión de campañas publicitarias para asegurar que salgan

correctamente al aire. Estas respuestas evidencian una variedad de experiencias y desafíos en el entorno laboral, reflejando tanto la presión que enfrentan como sus aspiraciones de desarrollo profesional, lo cual afecta el correcto desempeño de sus funciones y los servicios brindados.

La segunda pregunta sobre este indicador indaga si el entrevistado considera que la descripción de su puesto refleja sus funciones diarias. Los resultados muestran que 4 de los participantes marcan la opción "tal vez," lo que sugiere una incertidumbre sobre la correspondencia entre la descripción oficial del puesto y las tareas reales que realizan. Seguidamente, se obtiene 1 respuesta que afirma que sí, indicando que sienten que sus funciones están adecuadamente representadas. Con base a estos datos obtenemos que dentro del departamento existe una indecisión sobre la descripción del puesto y las funciones diarias.

Gráfico 10. Consideración sobre la descripción de su puesto y su relación con las funciones diarias.



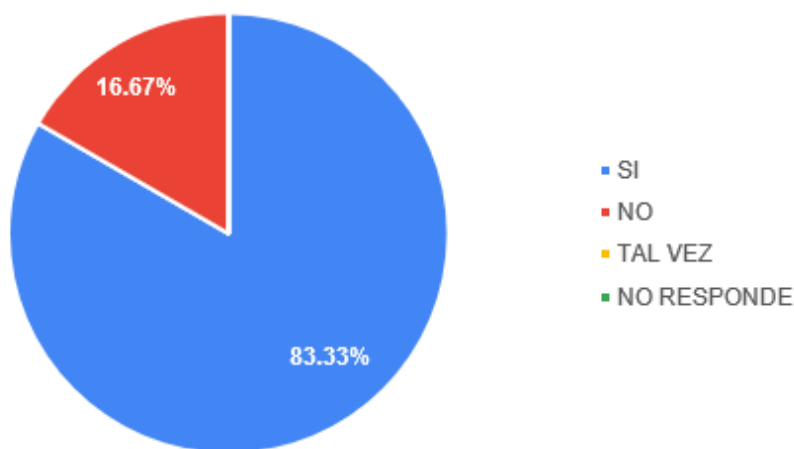
Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024. Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Y únicamente 1 entrevistado expresa que, si bien algunas de las tareas corresponden a la descripción, otras no, lo que indica una discrepancia entre las expectativas y la realidad de sus responsabilidades diarias. Estas respuestas resaltan la necesidad de revisar y actualizar las descripciones de puestos para que reflejen con mayor precisión las funciones desempeñadas por los trabajadores en el HUB, para poder asignar los roles correctamente dentro del departamento y aprovechar correctamente los recursos que se disponen.

La última pregunta sobre este indicador se refiere a si el entrevistado considera que hay necesidad de realizar cambios en su puesto. Los resultados indican que un total de 5 entrevistados

responden afirmativamente, sugiriendo una fuerte percepción de que se requieren mejoras en las condiciones o en la descripción de sus funciones. Por otra parte, solo 1 entrevistado indica que no considera necesario realizar cambios, lo que podría reflejar una satisfacción con el estado actual de su puesto, por lo tanto, se obtiene la necesidad de generar las reformas para que se cumpla con las condiciones adecuadas de las funciones dentro del departamento y se evite la sobrecarga de funciones en los demás miembros del departamento, para disminuir la cantidad de reprocesos.

Gráfico 11. Opinión sobre la necesidad de cambios en el puesto.



Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.
Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

La primera pregunta de la entrevista realizada a la supervisora se refiere a las funciones básicas y de aprendizaje que se llevan a cabo en el HUB. Esta consulta busca identificar las tareas fundamentales de los asistentes y las oportunidades de formación y desarrollo que se ofrecen para fomentar su crecimiento profesional.

Tabla 27. Funciones básicas y aprendizaje en el HUB.

Criterio	Opinión
Supervisora del HUB	Realizar el registro de horas. Deben dominar Monitor Flex, Integra Metrics, Ad Quality. En el proceso de perfección de su rol y con el objetivo de estar preparados para ser postulados, pueden dedicar tiempo a aprender TV Data, Plan View, Choices. Evitar reprocesos, efectuando un uso eficiente de los recursos y una adecuada planificación de tiempo.

Nota: Instrumento aplicado a la supervisora del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.
Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

La respuesta de la supervisora resalta funciones clave y habilidades necesarias en el HUB. El registro de horas es esencial para la gestión del tiempo, y el dominio de herramientas como Monitor Flex, Integra Metrics y Ad Quality es fundamental para el desempeño eficiente. La supervisora también fomenta el aprendizaje de otras herramientas como TV Data, Plan View y Choices, promoviendo una cultura de crecimiento continuo. Además, enfatiza la importancia de evitar reprocesos mediante un uso eficiente de recursos y una adecuada planificación, lo que sugiere un enfoque en la organización y la eficiencia operativa.

La segunda pregunta de la entrevista indaga sobre los procedimientos que se siguen respecto a los planes de medios dentro del HUB. Esta consulta busca entender cómo se gestionan y ejecutan las estrategias de medios, así como los pasos específicos que el equipo sigue para garantizar la efectividad de las campañas publicitarias y el uso eficiente de los recursos disponibles.

Tabla 28. Procedimientos con los planes de compra en el HUB.

Criterio	Opinión
Supervisora del HUB	Revisar minuciosamente los planes de medios que envían los Planners para asegurar que contengan todos los detalles requeridos. Si falta algún detalle, se debe devolver al Planner para que lo corrija. Está prohibido que los asistentes realicen correcciones en los planes.

Nota: Instrumento aplicado a la supervisora del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.
Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

La respuesta indica un procedimiento estricto para la revisión de los planes de medios en el HUB. Se enfatiza la necesidad de revisar minuciosamente los planes enviados por los Planners para garantizar que contengan todos los detalles requeridos. Si falta información, se devuelve al Planner para su corrección, lo que refuerza la responsabilidad de cada rol. La prohibición de que los asistentes realicen correcciones asegura una clara delineación de funciones, promoviendo la colaboración y estableciendo un estándar de calidad en los planes de medios.

La tercera pregunta de la entrevista se centra en cómo se gestiona la compra de órdenes de compra (ODC) en el HUB. Esta consulta busca comprender el proceso específico que se sigue para adquirir productos o servicios, así como los roles y responsabilidades involucrados en la gestión de estas compras. Además, se pretende identificar cualquier procedimiento que garantice la eficiencia y la efectividad en la administración de las órdenes de compra dentro del equipo.

Tabla 29. Gestión de la compra de ODC en el HUB.

Criterio	Opinión
Supervisora del HUB	<p>Compra y elaboración de órdenes de compra del tipo de medio correspondiente a todas las agencias – Rol Multiagencia.</p> <p>Anulación de Órdenes de Compra para limpieza oportuna de datas de facturación, centralizada en una sola persona.</p> <p>Enviar los tickets a IT cuando se requiera hacer ajustes en el sistema de compras como ingreso de proveedores, incluir proveedores en las agencias requeridas, modificar comisiones de agencia, etc., todo esto previo acuerdo con la directora a cargo del Hub.</p>

Nota: Instrumento aplicado a la supervisora del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

La respuesta describe el proceso de gestión de ODC en el HUB, que incluye la compra y elaboración de ODC para diversas agencias bajo el "Rol Multiagencia," lo que indica un enfoque coordinado. La centralización de la anulación de ODC en una sola persona facilita el control de la facturación y la limpieza de datos. Además, el envío de tickets a IT para ajustes en el sistema de compras, previa aprobación de la directora resalta la importancia de la colaboración interdepartamental y la supervisión en la gestión. En general, se evidencia un proceso estructurado y eficiente en la administración de ODC.

La cuarta pregunta de la entrevista se refiere al proceso para el monitoreo y seguimiento de la pauta en el HUB. Esta consulta busca comprender cómo se supervisan y evalúan las campañas publicitarias, así como los procedimientos específicos que se implementan para garantizar que se cumplan los objetivos establecidos. Además, se pretende identificar las herramientas y metodologías utilizadas en el seguimiento de la pauta, así como el papel del equipo en este proceso.

Tabla 30. Proceso de monitoreo y seguimiento de pauta en el HUB.

Criterio	Opinión
Supervisora del HUB	<p>Revisar y monitorear que la pauta aprobada por el cliente salga al aire en los términos establecidos. Efectuar reportes de monitoreo de los diferentes medios con las cuentas de la agencia a la que reporta, rol exclusivo por agencia.</p>

Nota: Instrumento aplicado a la supervisora del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

La respuesta describe el proceso de revisión y monitoreo de la pauta en el HUB, enfocándose en garantizar que la publicidad aprobada por el cliente se ejecute según lo establecido. La elaboración de reportes de monitoreo para diferentes medios muestra un compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas. Al ser un "rol exclusivo por agencia," cada asistente supervisa las pautas de su

respectiva agencia, permitiendo un control más detallado. En general, se refleja un enfoque estructurado que fortalece las relaciones con los clientes y permite realizar ajustes cuando sea necesario.

La quinta pregunta de la entrevista se centra en cómo se maneja la generación y el envío de reportes en el HUB. Esta consulta busca comprender los procedimientos específicos que se siguen para crear y distribuir informes, así como los tipos de reportes que se generan. También se pretende identificar quiénes son los responsables de esta tarea y cómo se asegura la precisión y la utilidad de la información proporcionada a los interesados.

Tabla 31. Generación y envío de reportes en el HUB.

Criterio	Opinión
Supervisora del HUB	<p>Generar diariamente los Flash de Prensa de las cuentas a cargo que lo soliciten según agencia.</p> <p>Elaborar presentaciones que contengan la recopilación de imágenes de la pauta del cliente – Reportes de Activaciones.</p> <p>Proveer a los Planner la información - materia prima - para la elaboración de los reportes post compra o presentaciones de competencia, para que estos puedan montar los reportes al cliente (Data de Integra o Monitor Flex).</p> <p>Algunos reportes especiales requeridos por las agencias, que se puedan realizar con el conocimiento y habilidades adquiridas, y otros reportes de tipo adicional, únicamente si la directora del Hub lo aprueba con anterioridad.</p>

Nota: Instrumento aplicado a la supervisora del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

La respuesta detalla el proceso de generación y envío de reportes en el HUB. Se crean diariamente "Flash de Prensa" para las cuentas solicitantes, lo que facilita la comunicación. También se elaboran presentaciones con imágenes de la pauta y se proporciona información a los Planners para reportes post compra. La aprobación de reportes especiales por la directora del HUB asegura un control de calidad, reflejando un enfoque organizado y centrado en el cliente.

La sexta pregunta de la entrevista se centra en cómo se coordina el HUB con los medios de comunicación y los clientes. Esta consulta busca comprender los procedimientos y canales de comunicación que se utilizan para asegurar una colaboración efectiva entre el HUB, los medios y los clientes. También se pretende identificar las prácticas establecidas para mantener una relación fluida y garantizar que las necesidades y expectativas de todos los involucrados sean atendidas de manera adecuada.

Tabla 32. Coordinación del HUB con medios de comunicación y clientes.

Criterio	Opinión
Supervisora del HUB	Coordinación y relación con los medios de comunicación y con la agencia que se atiende, rol exclusivo por agencia. Efectuar entrega de materiales a los diferentes medios, rol exclusivo por agencia.

Nota: Instrumento aplicado a la supervisora del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

La respuesta resalta la importancia de la coordinación del HUB con los medios de comunicación y las agencias, enfatizando que esta relación es "exclusiva por agencia." Esto permite un trato personalizado y una mejor comprensión de las necesidades de cada cliente. La entrega de materiales a los medios también es clave, asegurando la ejecución efectiva de las campañas. En conjunto, estos aspectos reflejan un enfoque organizado y centrado en las relaciones, fundamental para el éxito en la gestión publicitaria.

La séptima pregunta de la entrevista se enfoca en cómo se gestiona la administración de datos y sistemas en el HUB. Esta consulta busca entender los procedimientos que se siguen para organizar, almacenar y mantener los datos relevantes, así como la gestión de los sistemas utilizados para el trabajo diario. También se pretende identificar quiénes son responsables de esta administración y cómo se garantiza la seguridad y la integridad de la información.

Tabla 33. Administración de datos y sistemas en el HUB.

Criterio	Opinión
Supervisora del HUB	Contribuir en la depuración de datos del sistema de compras de medios SP, informando al director sobre la existencia de códigos de medios replicados o incorrectos en la o las agencias que ocurre. Enviar los tickets a IT cuando se requiera hacer ajustes en el sistema de compras.

Nota: Instrumento aplicado a la supervisora del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

La respuesta destaca la gestión de datos en el HUB, enfocándose en la depuración del sistema de compras de medios ESP al identificar códigos replicados o incorrectos y comunicarlo al director. El envío de tickets a IT para ajustes técnicos indica un proceso claro para resolver problemas, evidenciando un enfoque organizado y eficiente en la administración de datos.

La octava pregunta de la entrevista se centra en los aspectos en los que el HUB apoya a los planners. Esta consulta busca identificar las áreas específicas en las que el HUB proporciona asistencia, ya sea en términos de recursos, información, herramientas o procesos. También se

pretende comprender cómo esta colaboración contribuye a la efectividad de los planners en la ejecución de sus funciones y la mejora de los resultados para los clientes.

Tabla 34. Apoyo a los planners.

Criterio	Opinión
Supervisora del HUB	Informar al Planner los pormenores o cualquier eventualidad con la pauta, apoyarlos en funciones básicas que les permitan explorar y conocer esta gestión para su propio crecimiento y futura promoción.

Nota: Instrumento aplicado a la supervisora del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

La respuesta resalta cómo el HUB apoya a los planners mediante la comunicación de detalles y eventualidades de la pauta, lo que garantiza que estén informados para una ejecución efectiva de las campañas. Además, al brindar apoyo en funciones básicas, se fomenta el desarrollo profesional de los planners, ayudándoles a explorar la gestión del HUB y preparándose para futuras promociones. Estas acciones reflejan un compromiso con el éxito y crecimiento de los planners.

La novena pregunta de la entrevista se enfoca en cómo se maneja la comunicación y coordinación interna dentro del HUB. Esta consulta busca entender los procedimientos, herramientas y prácticas que se utilizan para asegurar una colaboración efectiva entre los diferentes miembros y equipos dentro del HUB. También se pretende identificar cómo se resuelven los problemas, se comparte la información y se coordinan las tareas, lo que es crucial para el funcionamiento eficiente del HUB en sus operaciones diarias.

Tabla 35. Manejo de la comunicación y coordinación interna del HUB.

Criterio	Opinión
Supervisora del HUB	Mantener comunicación constante con su superior inmediato. Compartir conocimientos con el resto del equipo, desde su posición. Rol de capacitación si es requerido.

Nota: Instrumento aplicado a la supervisora del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

La respuesta resalta la importancia de la comunicación constante con el superior inmediato, lo que asegura la alineación de objetivos y una rápida resolución de problemas. También se enfatiza el intercambio de conocimientos entre el equipo, que fomenta la colaboración y el aprendizaje mutuo. Además, el rol de capacitación demuestra el compromiso del HUB con el desarrollo profesional de su personal. En conjunto, estos aspectos contribuyen a un entorno de trabajo eficiente y colaborativo.

La última pregunta de la entrevista se enfoca en la gestión de la capacitación y el desarrollo profesional del personal en el HUB. Busca identificar los programas y estrategias utilizados para fomentar el crecimiento y la formación continua de los empleados, así como las oportunidades ofrecidas para mejorar sus habilidades y conocimientos. Esto es fundamental para el rendimiento y la satisfacción laboral del personal.

Tabla 36. Gestión de la capacitación y desarrollo del personal en el HUB.

Criterio	Opinión
Supervisora del HUB	Se centraliza la capacitación en la supervisora los primeros días de entrada de la persona. Se le enseña las cosas básicas y luego se le solicita a los compañeros del Hub que cada uno le enseñe un poco sobre las compras que cada uno realiza, mientras la supervisora le da seguimiento en este tiempo. La persona que estaba antes en el puesto debe también realizar un pequeño estatus con la persona nueva, extendiendo lo que deja terminado, en espera, incompleto entre otras cosas.

Nota: Instrumento aplicado a la supervisora del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

La respuesta describe un enfoque estructurado para la capacitación de nuevos empleados en el HUB, donde la supervisora se encarga de la formación inicial. Involucrar a los compañeros en el proceso promueve el aprendizaje práctico y la colaboración. Además, el traspaso de información de la persona anterior asegura continuidad y claridad sobre las tareas en curso, facilitando la integración del nuevo empleado.

Por lo tanto, se determina que, el análisis de la entrevista a la supervisora y las respuestas del cuestionario evidencian que los empleados del HUB enfrentan altos niveles de demanda y desorganización en sus funciones, lo que ha generado insatisfacción laboral. La mayoría de los participantes muestra incertidumbre sobre la alineación entre sus responsabilidades diarias y las descripciones de sus puestos, lo que resalta la necesidad de revisarlas y actualizarlas, además, se considera que se requieren cambios para mejorar las condiciones laborales.

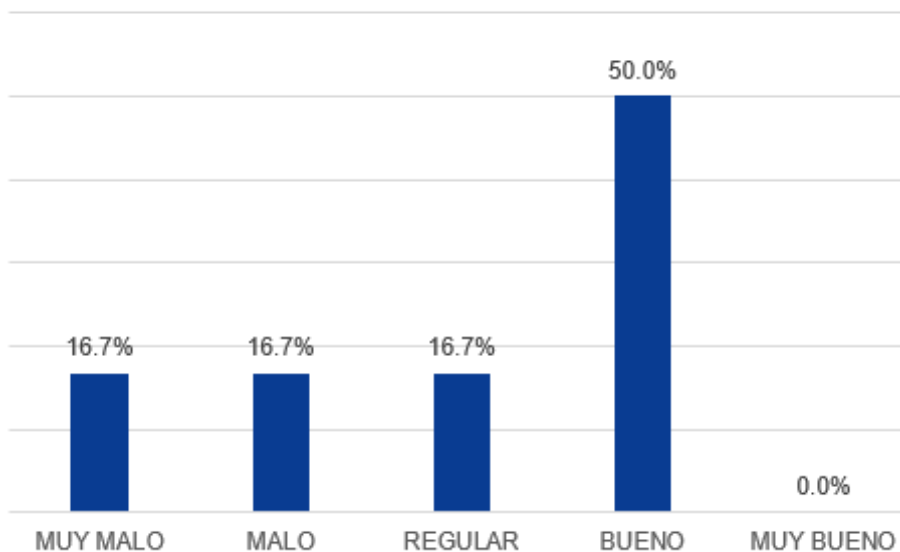
4.2.3.3 Condiciones de trabajo

Para evaluar la efectividad del conocimiento sobre las políticas, se realiza una encuesta dirigida a los seis asistentes del HUB en el año 2024, con el propósito de recopilar información acerca de su comprensión de dichas políticas.

La primera pregunta de este indicador se enfoca en obtener una calificación de las condiciones de trabajo en el HUB, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 representa "muy malo" y 5 "muy bueno". Una cantidad de 3 entrevistados lo califican como "bueno"; luego, 1 respuesta lo

califica como "regular," de igual manera solo 1 respuesta califica las condiciones como "malo," y 1 entrevistado las valoró como "muy malo".

Gráfico 12. Calificación en las condiciones de trabajo.



Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024. Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

El análisis de las respuestas revela una distribución diversa en cuanto a la percepción del entorno laboral, lo que refleja una variedad de opiniones sobre el desempeño y la calidad del ambiente de trabajo. Se obtiene que 3 de los entrevistados valora positivamente el entorno laboral, calificando como “bueno”, lo que indica que la mitad del equipo se siente relativamente satisfecho con las condiciones laborales y el proceso actual que ofrece el HUB, más sin embargo, no existe la perfección del entorno laboral, debido a que, ninguno de los entrevistados opinó sobre la categoría “muy bueno”, lo que crea una señal de que existen pequeños aspectos que limitan la excelencia sobre el entorno en el cual se desempeña cada uno de los miembros.

Pero 1 de los encuestados ofrece una calificación neutral, calificándolo como “regular”, lo que sugiere que este segmento de empleados no tiene una opinión completamente favorable ni desfavorable, sino que perciben áreas que podrían mejorar sin ser problemáticas. Además 2 de los entrevistados brindaron respuestas con percepciones negativas, entre "malo" o "muy malo", lo que indica que una parte significativa del equipo experimenta insatisfacción con el entorno laboral. Esta distribución sugiere que los problemas, como la débil comunicación existente, o factores de motivación entre miembros, tienen un impacto considerable en el bienestar general del equipo lo que conlleva a un ambiente denso y a la afectación sobre las funciones diarias.

Los resultados de la segunda pregunta evidencian que la motivación es el factor más mencionado por todos los entrevistados, ya que los 6 participantes coinciden en que este aspecto necesita cambios. En segundo lugar, 4 entrevistados señalan que el ambiente físico podría mejorar, lo que puede incluir condiciones de trabajo, espacio, ergonomía, entre otros factores. Este aspecto también es relevante, ya que un entorno físico incómodo o poco adecuado puede afectar la productividad, desempeño y el bienestar general de los empleados.

Adicionalmente, 2 respuestas sugieren que la comunicación y colaboración interna pueden ser mejoradas, lo que apunta a posibles brechas en la interacción entre los miembros del equipo y cómo se comparten la información y responsabilidades. La comunicación eficiente y la colaboración efectiva son esenciales para un trabajo en equipo cohesivo y sin fricciones. Finalmente, un entrevistado menciona la necesidad de mejorar la comunicación externa con los planners y superiores, ya que esto indica dificultades en la alineación de expectativas y objetivos entre diferentes niveles o departamentos dentro de la organización lo que trae consigo confusiones entre los miembros y ciertos retrasos en los entregables.

Tabla 37. Aspectos de mejora en el entorno laboral.

Criterio	Opinión
Asistente 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente físico. ● Comunicación y colaboración interna. ● Motivación.
Asistente 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente físico. ● Motivación. ● Comunicación externa, planners y superiores.
Asistente 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente físico. ● Motivación.
Asistente 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente físico. ● Comunicación y colaboración interna. ● Motivación.
Asistente 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación.
Asistente 6	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

El análisis de la segunda pregunta muestra que la motivación es la principal área de mejora señalada por los entrevistados. Además, se mencionan el ambiente físico, la comunicación y colaboración interna, así como la comunicación externa con planners y superiores. Esto sugiere la necesidad de optimizar tanto el entorno laboral como los canales de comunicación para fortalecer el trabajo en equipo y la satisfacción en el HUB.

La tercera pregunta de este indicador, indaga sobre la necesidad de recursos o herramientas adicionales para realizar el trabajo, en donde, la mitad de los entrevistados considera que los recursos actuales son suficientes, mientras que la otra mitad opina que es necesario mejorar el equipo y los sistemas utilizados, lo cual indica una marcada división de opiniones respecto a la suficiencia de los recursos disponibles y su impacto en la eficiencia del trabajo, además es importante considerar el aspecto de capacitaciones, ya que el adecuado uso de mejores recursos o herramientas va de la mano con un buen proceso de enseñanza, convirtiéndose en otro aspecto de motivación para cada uno de los miembros.

Tabla 38. Recursos o herramientas adicionales para realizar el trabajo.

Criterio	Opinión
Asistente 1	Dotar de un mayor equipo tecnológico para realizar las tareas de una forma más eficiente.
Asistente 2	Me parece que no.
Asistente 3	No.
Asistente 4	Mayor capacitación sobre las diferentes acciones que se pueden hacer con los softwares disponibles.
Asistente 5	Un mejor sistema de compras.
Asistente 6	No.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

El análisis de las respuestas revela dos perspectivas claras sobre los recursos en el HUB. Algunos entrevistados consideran suficiente el equipo actual, expresando explícitamente “me parece que no” o simplemente “no”. Por otro lado, una parte significativa sugiere mejoras específicas, como “mayor equipo tecnológico” para mejorar la eficiencia, “mejor capacitación sobre los softwares disponibles” y “un mejor sistema de compras.” Estas respuestas indican que algunos consideran

adecuado el estado de los recursos, otros perciben oportunidades clave para optimizar el desempeño mediante mejoras tecnológicas y formativas.

Se determina para este indicador, que la encuesta realizada a los asistentes del HUB en 2024 revela una percepción mixta sobre las condiciones laborales. Aunque 3 de los trabajadores califican el ambiente como "bueno", dos de los colaboradores tienen una evaluación negativa. La motivación se identifica como el principal aspecto a mejorar, junto con el ambiente físico y la comunicación interna y externa. Respecto a los recursos algunos consideran que son suficientes, mientras que otros piden mejoras tecnológicas y capacitación.

4.2.3.4 Destrezas mentales

Para el último indicador, se realiza una primera pregunta sobre las destrezas que el entrevistado considera más importantes para su puesto. Los resultados indican que 5 de los entrevistados identifican las destrezas blandas como esenciales. También se destaca la importancia de las destrezas tecnológicas, mencionadas por 4 de las personas de los encuestados, mientras que solo 1 persona considera relevantes las destrezas instrumentales. Por lo tanto, se presenta la necesidad de desarrollar en los colaboradores del departamento las destrezas blandas y las destrezas instrumentales.

Tabla 39. Destrezas importantes para el puesto.

Criterio	Opinión
Asistente 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Destrezas tecnológicas. ● Destrezas blandas.
Asistente 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Destrezas tecnológicas. ● Destrezas instrumentales. ● Destrezas blandas.
Asistente 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Destrezas tecnológicas. ● Destrezas blandas.
Asistente 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Destrezas blandas.
Asistente 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Destrezas tecnológicas.
Asistente 6	<ul style="list-style-type: none"> ● Destrezas blandas.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Estos hallazgos reflejan la creciente necesidad de habilidades interpersonales y tecnológicas en el entorno laboral actual, sugiriendo que el desarrollo de estas destrezas debería ser una prioridad en la capacitación del personal. La segunda pregunta se centra en el tipo de entrenamiento adicional que el entrevistado considera necesario para mejorar sus destrezas.

Tabla 40. Entrenamiento adicional para mejorar las destrezas.

Criterio	Opinión
Asistente 1	Más capacitaciones.
Asistente 2	Mejorar la capacitación.
Asistente 3	Cursos de Excel y manejo de datos.
Asistente 4	Para Relaciones interpersonales y manejo de conflictos.
Asistente 5	Capacitaciones reales del sistema de compras.
Asistente 6	Capacitaciones.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.
Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Las respuestas indican una clara necesidad de más capacitaciones, enfocándose en áreas como el manejo de datos y Excel, así como en relaciones interpersonales y manejo de conflictos. También se sugiere la necesidad de capacitaciones más efectivas y específicas relacionadas con el sistema de compras. Estos comentarios destacan la importancia de implementar programas de formación que aborden estas áreas para fomentar el desarrollo profesional del personal, para lograr el cumplimiento de objetivos y realizar sus funciones de manera más eficiente, lo que representa un beneficio con el cumplimiento de las compras y seguimiento que realizan los integrantes del HUB.

La última pregunta indaga sobre cómo el entrevistado maneja el estrés y la presión en su trabajo diario. Las respuestas revelan que una parte significativa busca apoyo al comentar sus problemas con superiores o colaboradores.

Tabla 41. Manejo del estrés y la presión en el trabajo diario.

Criterio	Opinión
Asistente 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Trata de entender el conflicto. ● Comenta su problema con su superior y/o colaborador en busca de ayuda. ● Aplica técnicas de relajación físicas.
Asistente 2	<ul style="list-style-type: none"> ● No aplica ninguna técnica.
Asistente 3	<ul style="list-style-type: none"> ● No aplica ninguna técnica.
Asistente 4	<ul style="list-style-type: none"> ● Comenta su problema con su superior y/o colaborador en busca de ayuda. ● Aplica técnicas de relajación físicas. ● Me desligo por unos minutos de la situación para pensar.
Asistente 5	<ul style="list-style-type: none"> ● Trata de entender el conflicto. ● Comenta su problema con su superior y/o colaborador en busca de ayuda.
Asistente 6	<ul style="list-style-type: none"> ● Trata de entender el conflicto. ● Comenta su problema con su superior y/o colaborador en busca de ayuda. ● Aplica técnicas de relajación físicas.

Nota: Instrumento aplicado a asistentes del HUB de la empresa Garnier Media Group 2024.

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Además, algunos intentan comprender el conflicto y aplican técnicas de relajación física para manejar la tensión. Sin embargo, hay quienes no utilizan ninguna técnica específica y algunos optan por desligarse momentáneamente de la situación para reflexionar. Estas respuestas indican que, aunque existen métodos para lidiar con el estrés, también hay oportunidades para mejorar las estrategias de manejo del estrés en el entorno laboral, lo que va a permitir un mejor ambiente laboral que va a beneficiar el cumplimiento de los objetivos y la relación con los demás internos de la organización, así como con las demás partes que participan del proceso a nivel externo.

Por lo tanto, los entrevistados consideran que las destrezas blandas y tecnológicas son esenciales para su desempeño, lo que resalta la necesidad de priorizar su desarrollo. En cuanto a la capacitación adicional, se enfatiza la importancia de formaciones en manejo de datos, Excel y relaciones interpersonales. Respecto al manejo del estrés, muchos buscan apoyo en colegas y aplican técnicas de relajación, aunque algunos no utilizan estrategias específicas. Estos hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer tanto las habilidades como el bienestar del personal para mejorar la productividad en el entorno laboral.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.

Este estudio analiza el departamento de compras y control de Garnier Media Group mediante un enfoque mixto. Se emplean entrevistas, cuestionarios y el Diagrama de Ishikawa para identificar oportunidades de mejora. El objetivo es diseñar un manual de clasificación de puestos que optimice la gestión del equipo.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Describir los procedimientos del departamento de compras y control de Garnier Media Group, para la delimitación de las operaciones correspondientes de los puestos, durante el 2024.

Los planes de compra tienen deficiencias importantes, como información incorrecta o incompleta, lo que genera inconvenientes y reprocesos innecesarios debido a omisiones de los planners en seguir las indicaciones de las jefaturas.

Existen oportunidades de mejora en el proceso de compras para hacerlo más eficiente, optimizando las solicitudes y reduciendo reprocesos.

El control de la pauta necesita mejoras, especialmente en el tiempo de solicitud de reportes y monitoreos, y en la eficiencia de la comunicación con planners y medios.

La asistencia en el departamento presenta problemas de comunicación, especialmente en la actualización de cambios de pauta, lo cual genera confusiones en las responsabilidades dentro del HUB.

5.1.2 Identificar las funciones de cada uno de los miembros del departamento de compras y control de la empresa Garnier Media Group, para el establecimiento de un orden lógico en la ejecución de estas, que facilite su entendimiento durante el 2024.

Existen deficiencias en el proceso de cumplimiento de objetivos debido a problemas de tiempo y comunicación.

Falta claridad en el proceso de capacitación para que cada trabajador comprenda mejor sus roles y funciones, así como un mayor seguimiento y retroalimentación de desempeño.

La comunicación debe optimizarse, para el trabajo en conjunto y una ejecución más efectiva de las funciones diarias.

Es importante mejorar la distribución de funciones para evitar sobrecargas y promover la igualdad de oportunidades entre los miembros del equipo.

5.1.3 Diseñar un manual de clasificación de puestos dirigido al departamento de compras y control con el fin de guiar a los miembros actuales y futuros de Garnier Media Group durante el segundo semestre de 2025.

La evaluación del indicador de políticas revela un déficit significativo en el conocimiento de las normativas entre los empleados, lo que resalta la necesidad de mejorar la comunicación y difusión de información.

La descripción de puestos en el HUB muestra desorganización y alta demanda en las funciones, lo que genera insatisfacción entre los empleados.

Las condiciones de trabajo requieren mejoras en aspectos como la motivación, el ambiente físico, la comunicación, los recursos tecnológicos y la capacitación.

Es importante desarrollar destrezas blandas y tecnológicas, además de ofrecer capacitación en manejo de datos y relaciones interpersonales.

5.1.4 Analizar el departamento de compras y control de Garnier Media Group, para la identificación de los procedimientos que garanticen el aprendizaje y la ejecución adecuada de las funciones de los miembros del equipo con el diseño de un manual de clasificación de puestos y su implementación en el segundo semestre de 2025.

En conclusión, el análisis del departamento de compras y control de Garnier Media Group evidencia problemas de comunicación, precisión de información y claridad en roles, lo que afecta la eficiencia y genera reprocesos. La falta de una estructura clara en funciones y capacitación limita el cumplimiento de objetivos y la satisfacción del equipo.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Describir los procedimientos del departamento de compras y control de Garnier Media Group, para la delimitación de las operaciones correspondientes de los puestos, durante el 2024.

Incluir en el manual de puestos un formato estandarizado de planes de compra.

Incorporar en el manual de puestos la descripción del sistema de compras que incluya un procedimiento simplificado.

Establecer en el manual de puestos un protocolo para gestionar problemas con los proveedores de sistemas de monitoreo.

Añadir en el manual de puestos un apartado dedicado a las líneas de comunicación y protocolos específicos entre planners y asistentes.

5.2.2 Identificar las funciones de cada uno de los miembros del departamento de compras y control de la empresa Garnier Media Group, para el establecimiento de un orden lógico en la ejecución de estas, que facilite su entendimiento durante el 2024.

Incluir en el manual de puestos un esquema claro de plazos y canales de comunicación establecidos.

Definir en el manual de puestos un plan de capacitación específico para el puesto.

Establecer en el manual de puestos las líneas de comunicación y protocolos específicos entre puestos clave.

Incluir en el manual de puestos una descripción detallada de las responsabilidades de cada puesto.

5.2.3 Diseñar un manual de clasificación de puestos dirigido al departamento de compras y control con el fin de guiar a los miembros actuales y futuros de Garnier Media Group durante el segundo semestre de 2025.

Implementar un manual integral de puesto que debe incluir un resumen de las políticas relevantes, así como un mecanismo para actualizaciones periódicas y retroalimentación.

Utilizar el manual integral de puesto como herramienta para revisar y actualizar las descripciones de puestos, asegurando que reflejen las responsabilidades y expectativas actuales.

Evaluar y realizar mejoras en los equipos de trabajo, las plataformas y el lugar de trabajo para mejorar la eficiencia.

Ofrecer capacitaciones regulares en habilidades blandas y tecnológicas.

5.2.4 Analizar el departamento de compras y control de Garnier Media Group, para la identificación de los procedimientos que garanticen el aprendizaje y la ejecución adecuada de las funciones de los miembros del equipo con el diseño de un manual de clasificación de puestos y su implementación en el segundo semestre de 2025.

Se recomienda desarrollar un manual de clasificación de puestos que sirva como herramienta fundamental para el departamento de compras y control de Garnier Media Group. Este manual debe incluir formatos estandarizados de planes de compra, procedimientos claros, protocolos para gestionar problemas con proveedores y líneas de comunicación definidas.

5.3 Propuesta

La correcta gestión del talento humano es un factor clave en la eficiencia operativa de toda organización. En el contexto del departamento de compras y control del HUB de Garnier Media Group, se ha identificado la necesidad de contar con una herramienta que permita estandarizar, clarificar y respaldar las funciones de cada trabajador. En respuesta a esta necesidad, se ha desarrollado un manual de clasificación de puestos en formato virtual, que reúne de manera detallada las características, funciones y responsabilidades asociadas a cada posición dentro del departamento.

Este documento busca no solo guiar al personal en su quehacer diario, sino también convertirse en una herramienta de referencia para los procesos de inducción, evaluación y mejora continua. La elaboración del manual requirió un total de 405 horas de trabajo distribuidas en 81 días, con una dedicación diaria de cinco horas, en las cuales se aplicaron métodos de análisis organizacional, entrevistas y herramientas de diagnóstico para garantizar la calidad del contenido.

Justificación

El presente manual de clasificación de puestos para el departamento de compras y control de Garnier Media Group surge de la necesidad de optimizar la organización interna, clarificar funciones y responsabilidades y mejorar la eficiencia operativa. A través del análisis metodológico aplicado, se identificaron vacíos de comunicación funcional, duplicidad de tareas y falta de claridad en la ejecución de responsabilidades que limitaban el desempeño individual y colectivo.

La creación de un manual accesible en formato digital no solo responde a la necesidad de disponer de una guía actualizada y de fácil consulta, sino que además fortalece los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y toma de decisiones estratégicas dentro del HUB. Este documento busca garantizar una estructura laboral más transparente y coherente, facilitando la asignación adecuada de funciones y la alineación del personal con los objetivos organizacionales.

Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un manual de clasificación de puestos para el departamento de compras y control del HUB, en formato digital, que detalle de forma clara y precisa las funciones y responsabilidades de cada puesto.

Objetivos específicos:

1. Definir de manera clara los roles y responsabilidades dentro del departamento de compras y control.

2. Facilitar la capacitación y evaluación del desempeño del personal.
3. Establecer criterios de clasificación de puestos que permitan la correcta asignación de recursos humanos.

Metodología

Se aplicó un enfoque mixto que combinó herramientas cualitativas y cuantitativas para garantizar un diagnóstico preciso y una propuesta funcional:

- Entrevistas estructuradas con personal clave para identificar funciones, problemáticas recurrentes y necesidades organizacionales.
- Cuestionarios aplicados al personal, con el objetivo de evaluar la claridad de las funciones actuales y detectar oportunidades de mejora.
- Diagrama de Ishikawa, utilizado para mapear las principales problemáticas operativas del departamento, identificar sus causas y proponer soluciones concretas.
- Análisis de la estructura organizacional actual, mediante la revisión de organigramas, flujos de trabajo y perfiles de puesto existentes.
- Sistematización de la información, orientada a la construcción de descripciones de puesto estructuradas y coherentes, validadas con el equipo operativo.

Cronograma con fechas, recursos humanos, materiales, tecnológicos y responsables.

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable	Recursos utilizados
Levantamiento de información.	Día 1.	Día 1.	Equipo investigador.	Equipo de computación. Encuestas, entrevistas
Análisis y diagnóstico.	Día 2.	Día 11.	Equipo investigador.	Equipo de computación.
Redacción del manual.	Día 12.	Día 77.	Equipo investigador.	Equipo de computación. Microsoft Office.
Revisión y validación.	Día 77.	Día 80.	Equipo investigador.	Equipo de computación.
Presentación final.	Día 81.	Día 81.	Equipo investigador.	Equipo de computación. Microsoft Office.

Presupuesto.

Rubro	Detalle	Costo unitario	Cantidad	Total
Horas de trabajo profesional	5 h/día por 81 días.	€17 800.00 por hora.	405 h	€21 627 000.00
Tecnología	Plataforma digital, licencias de software.	€3 504 222.00	3 personas.	€10 512 600.00 (IVA incluido)
Total estimado				€32 139 600.00 (IVA incluido)

Plan de implementación

- 1. Distribución del manual:** El manual será entregado en formato digital a todos los colaboradores del HUB mediante la plataforma interna de la empresa. Además, se dispondrá de una versión impresa en el área administrativa para consulta física.
- 2. Capacitación:** Se organizarán sesiones de inducción y formación interna para familiarizar al personal con el contenido del manual. Estas capacitaciones incluirán espacios para resolver dudas y fomentar la apropiación de las funciones descritas.
- 3. Evaluación y retroalimentación:** Posterior a la entrega, se aplicarán encuestas de retroalimentación y se convocarán reuniones de seguimiento para evaluar la comprensión y utilidad del manual en la práctica diaria.
- 4. Monitoreo continuo:** Se establecerá un proceso de revisión y actualización trimestral, liderado por el departamento de Recursos Humanos, para asegurar que el manual se mantenga vigente y adaptado a cambios organizacionales o de mercado.

Se anexa el visto bueno por parte de la organización de la implementación del manual.



UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

20 de marzo del 2025

Señores
CONSEJO ACADÉMICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Estimados señores

Por este medio hacemos constar que este trabajo de investigación “Análisis de los procedimientos en el departamento de compras y control de Garnier Media Group, con el diseño de un manual de clasificación de puestos que garantice el aprendizaje en cada miembro del equipo para implementarse en el segundo semestre de 2025” será implementado en el segundo semestre del 2025 en la empresa Garnier Media Group, el cual se utilizará como guía para los miembros del Hub de Compra, Control, Monitoreo y Reporting de Medios OFFLINE.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'AS', is written above the phone number '1-0867-0351'.

1-0867-0351

Licda. Ana Cristina Segura López
Trading and Accountability Director
Garnier Media Group
Grupo de Comunicación Garnier Costa Rica



Propuesta

Por el tamaño del manual solamente se presenta los siguientes ejemplos:



La historia de GMG	2
La creación del HUB	3
Organigrama del HUB	5
Red de Gestión de Medios	5
Descripción de puestos	7
Plataformas	7
Ingreso de horas	9
Parámetros de Compra	15
Campaña	15
Versión	20
Producto	22
Tamaño / Duración	24
Programa	26
Descripción de compras	28
Cable	28
Cine	43
OOH	59
Prensa	88
Producción	103
Radio	121
Televisión	133
Descripción de monitoreo	145
Integra	145
Kantar Monitor Flex	155
Kantar Easy checking	171
AdCuality	186
Descripción de otros reportes	190
Flash	190
Implementación	201
Instalación	213
Disponibilidad	222
Competencia	224
Digital	228
Referencias	237

Descripción de puestos

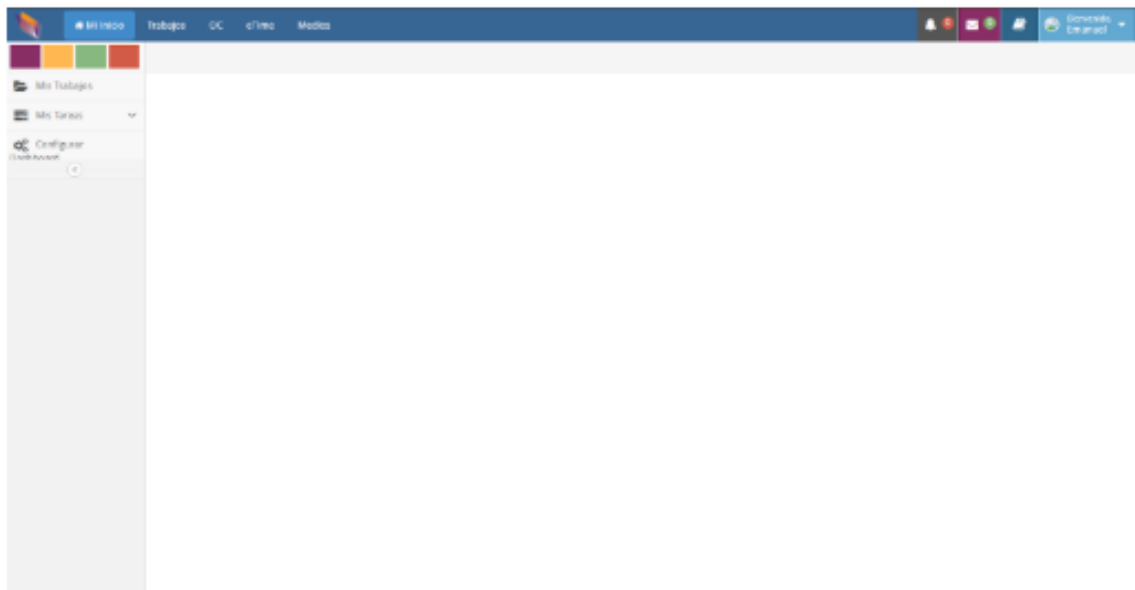
Plataformas

Plataforma	Descripción	Link
Integra	Es una plataforma diseñada para ofrecer soluciones integrales de monitoreo, análisis y gestión de campañas publicitarias en medios tradicionales y digitales. A través de sus herramientas, permite a los usuarios acceder a datos en tiempo real y visualizar el rendimiento de sus campañas en un formato claro y organizado.	https://cr.integrmetrics.com/
Kantar	Se utiliza principalmente para el monitoreo de medios y la descarga de materiales para la creación de reportes y la obtención de evidencias relacionadas con campañas publicitarias. Estas plataformas están diseñadas para ofrecer a los usuarios herramientas que les permitan seguir de cerca el desempeño de los anuncios en diversos medios de comunicación.	https://monitorflex.kantaribopemedia.cr/Portal/Account/Login.aspx https://easycheckin.gr.kantaribopemedia.com/Agencias/login.aspx
Silent Partner	Es una plataforma utilizada principalmente para la gestión y automatización de procesos relacionados con la publicidad y los medios de comunicación.	https://gcg.esilentpartner.com/
Ticket de Soporte	Es una plataforma de gestión de tickets de soporte que permite a las empresas organizar, rastrear y resolver problemas o solicitudes de clientes de manera eficiente.	https://grupocgarner.freshdesk.com/support/home
Share Point	Es una plataforma de colaboración y gestión de contenido empresarial desarrollada por Microsoft, que permite a las organizaciones almacenar, compartir y gestionar documentos, datos y recursos de manera eficiente.	https://grupodecomunicaciongarnier.sharepoint.com/sites/Hubcompraycontrol
Humand	Es una plataforma que parece centrarse en la gestión de comunicación interna y la interacción empresarial. Se utiliza para mantener a los empleados o miembros de una organización informados sobre actualizaciones, anuncios y contenido relevante de la empresa.	https://app.humand.co/feed
Outlook	Es una herramienta de correo electrónico y gestión de información que forma parte de la suite de	https://www.microsoft.com/en-us/

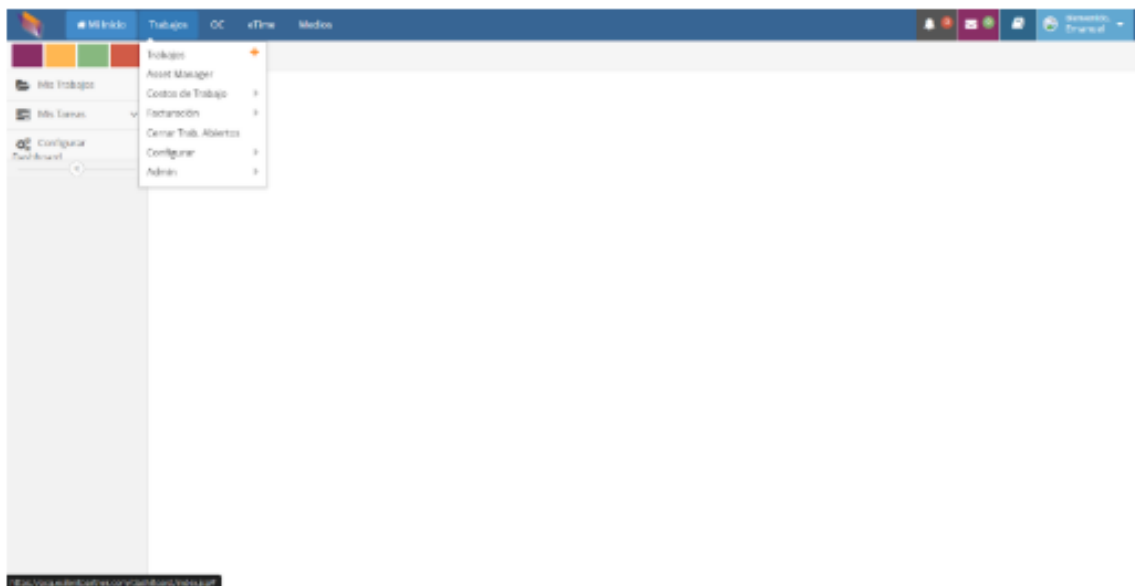
Parámetros de Compra

Campaña

Se ingresa a eSP.



Se posiciona sobre la sección de "Trabajos".



Descripción de compras

Cable

Se entra a eSP.

Trabajo #	Título de Trab.	Ejecutivo	Fecha de Vinc.
ADHOU-01007	HUB 9% CORREDO		
ADHOU-01008	HUB NENA	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01010	HUB PANEM	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01016	HUB HERAF	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01444	HUB INDICAFE	Gilvan Harbun Agüero	
ADHOU-01505	HUB FERRERO RODRIG	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01543	HUB MASTER CARD	Gilvan Harbun Agüero	
00-15-01897	HUB BAWBO	Gilvan Harbun Agüero	
0000-00325	HUB TACO BELL	Gilvan Harbun Agüero	
0000-00326	HUB COSTA	Gilvan Harbun Agüero	
0000-00453	HUB PURDY	Gilvan Harbun Agüero	
0070-00010	HUB UNDELITAS	Gilvan Harbun Agüero	
0000-00706	HUB COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATE	Tatiana Salazar Valenciano	
0000-00018	HUB DAGRO	Gilvan Harbun Agüero	
NDHAC-02260	Reportes y Analisis		
NDHAC-02270	Vacaciones		
NDHAC-02271	Capacitación		

Se le da click a medios.

Trabajo #	Título de Trab.	Ejecutivo	Fecha de Vinc.
ADHOU-01007	HUB 9%		
ADHOU-01008	HUB NENA	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01010	HUB PANEM	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01016	HUB HERAF	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01444	HUB INDICAFE	Gilvan Harbun Agüero	
ADHOU-01505	HUB FERRERO RODRIG	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01543	HUB MASTER CARD	Gilvan Harbun Agüero	
00-15-01897	HUB BAWBO	Gilvan Harbun Agüero	
0000-00325	HUB TACO BELL	Gilvan Harbun Agüero	
0000-00326	HUB COSTA	Gilvan Harbun Agüero	
0000-00453	HUB PURDY	Gilvan Harbun Agüero	
0070-00010	HUB UNDELITAS	Gilvan Harbun Agüero	
0000-00706	HUB COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATE	Tatiana Salazar Valenciano	
0000-00018	HUB DAGRO	Gilvan Harbun Agüero	
NDHAC-02260	Reportes y Analisis		
NDHAC-02270	Vacaciones		
NDHAC-02271	Capacitación		

Cine

Se entra a eSP.

Trabajo	Titulo de Trab.	Ejecutor	Fecha de Venc.
ADHOU-01307	HUB Mc Cormick		
ADHOU-01338	HUB MWA	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01341	HUB PANINI	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01346	HUB HENZ	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01444	HUB INDICAFE	Gibran Hasbun Agiero	
ADHOU-01505	HUB FERRERO ROCHER	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01543	HUB MASTER CARD	Gibran Hasbun Agiero	
BE-15-01897	HUB BAMBÓ	Gibran Hasbun Agiero	
BE00-05325	HUB TAZO BELL	Gibran Hasbun Agiero	
BE00-05326	HUB ESSITY	Gibran Hasbun Agiero	
BE00-05453	HUB PURDY	Gibran Hasbun Agiero	
CISTE-00513	HUB URDEUTAS	Gibran Hasbun Agiero	
CNCSA-02796	HUB COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATE	Tatiana Salazar Valenciano	
DAHL-01018	HUB DAGRO	Gibran Hasbun Agiero	
NOFAC-02268	Reportes y Análisis		
NOFAC-02270	Vacaciones		
NOFAC-02271	Capacitación		

Se le da click en medios

Trabajo	Titulo	Ejecutor	Fecha de Venc.
ADHOU-01307	HUB U		
ADHOU-01338	HUB N	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01341	HUB T	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01444	HUB K	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01444	HUB INDICAFE	Gibran Hasbun Agiero	
ADHOU-01505	HUB FERRERO ROCHER	Tatiana Salazar Valenciano	
ADHOU-01543	HUB MASTER CARD	Gibran Hasbun Agiero	
BE-15-01897	HUB BAMBÓ	Gibran Hasbun Agiero	
BE00-05326	HUB TAZO BELL	Gibran Hasbun Agiero	
BE00-05325	HUB ESSITY	Gibran Hasbun Agiero	
BE00-05453	HUB PURDY	Gibran Hasbun Agiero	
CISTE-00513	HUB URDEUTAS	Gibran Hasbun Agiero	
CNCSA-02796	HUB COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATE	Tatiana Salazar Valenciano	
DAHL-01018	HUB DAGRO	Gibran Hasbun Agiero	
NOFAC-02268	Reportes y Análisis		
NOFAC-02270	Vacaciones		
NOFAC-02271	Capacitación		

Se le da click en el signo de + de color verde

Descripción de monitoreo

Integra

Entramos en la página de Integra y se colocan las credenciales para ingresar.



Hacemos "click" en crear tablero en la parte de arriba izquierda.



Se abrirá un recuadro en la pantalla, en donde se coloca el nombre del monitoreo correspondiente, si se requiere se puede escoger un fondo en los recuadros de colores de la derecha y finalmente le damos crear tablero.



Nos redirigirá a una página donde daremos "click" en crear widget.



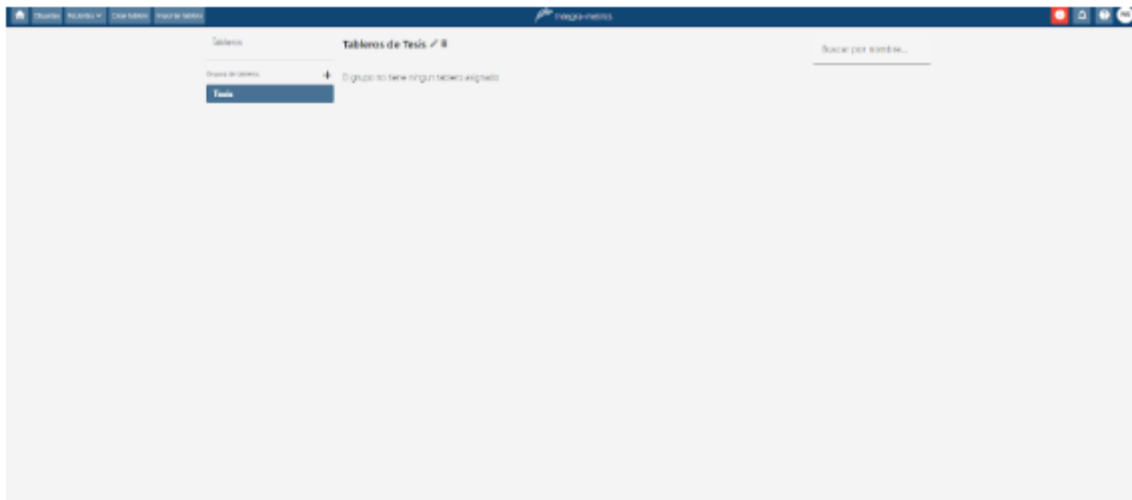
Se abrirá un recuadro con varias opciones, escogeremos widget.



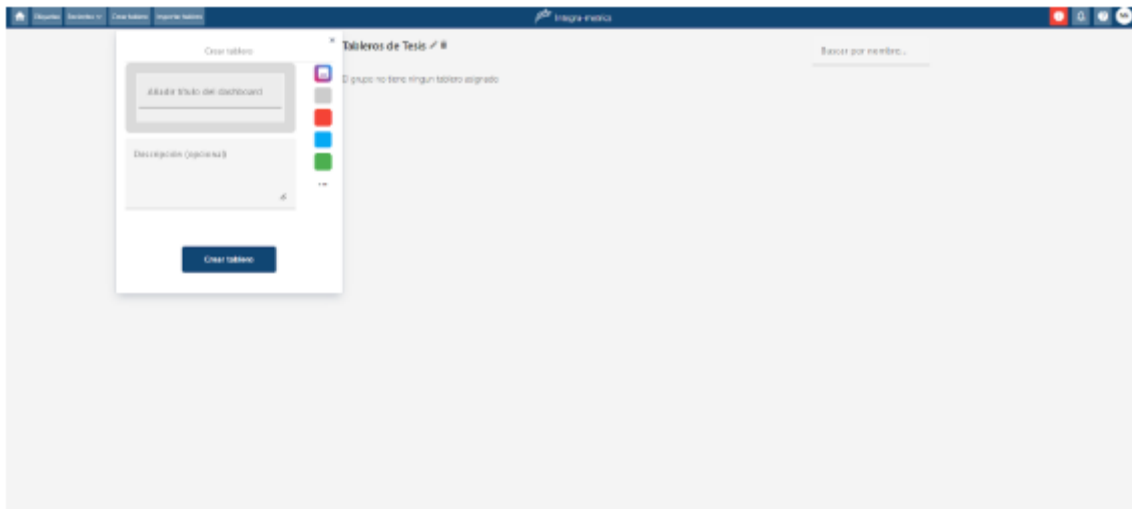
Descripción de otros reportes

Flash

Se ingresa a Integra.



Se le da click en agregar “Crear Tablero”



Referencias

Libros

- Huicab-García, Y., Zetina-Bautista, E., & Coop-Abreu, R. (2021). Diseño de un manual de puestos para el Comité Ejecutivo del SUTSET Sección 16. 593 Digital Publisher CEIT, 6(6–1), 288–297. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.890>
- Reyes, E. (2022). Metodología de la investigación científica. Page Publishing Inc.
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. In Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú eBooks. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- López, F. (2022). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. UF0346. Ed. 2022. Tutor Formación.
- Santa Cruz, B. (2022). El Derecho Al Descanso Vacacional Como Mecanismo Para Conciliar La Vida Familiar Y Laboral: Análisis Del Decreto Legislativo N°713 Y Su Modificatoria Por El Decreto Legislativo N°1405. (2022). https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4510/1/TL_SantaCruzSotoBruno.pdf
- Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica. (2021). Código de Etica Profesional. <https://trabajosocial.or.cr/wp-content/uploads/2024/04/codigo-etica-profesional--2.pdf>
- Kayser Alarcon, Y. (2021). Programa De Control De Mantenimiento De Equipos De Computo De La Facultad De Medicina Region Veracruz. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/1944/53074/KayserAlarconYamil.pdf?sequence=1>
- Diez De Medina Álvarez, I. D. (2021). Análisis Y Descripción De Puestos Para La Unidad Administrativa Del Servicio Nacional De Aerofotogrametría SNA. <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/29510/PT-3012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saavedra Bautista, C. E., Figueroa, C., & Sánchez Cubides, P. A. (2021). Acercamiento teórico al concepto de tecnología desde la educación en tecnología. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8116432.pdf>
- Odríguez Rodríguez, C. E., Nájera Ruiz, A. G., Vera Villacis, K. E., & Varas Salazar, A. A. (2022, marzo). Vista de Liderazgo y gestión administrativa en las instituciones educativas del Ecuador. <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/123/221>

Leyes

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2011) Ley N° 8968 de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989&strTipM=TC

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2019) Ley N° 9738 de Ley para regular el trabajo. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753

Código de trabajo de Costa Rica (1943). Régimen Probatorio Artículo 476. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf

SCIJ. (2010, 28 abril). Ley contra Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=22803

Políticas

Dirección de RRHH de GMG. (2019). Política Resguardo equipo de cómputo.

Dirección de RRHH de GMG. (2018). Política Igualdad y equidad.

Dirección de RRHH de GMG. (2018). Política Mobility Pass.

Dirección de RRHH de GMG. (2019). Política Registro de horas.

Dirección de RRHH de GMG. (2018). Política Trámites médicos.

Dirección de RRHH de GMG. (2019). Política y procedimiento interno para denuncias de conformidad con la ley de hostigamiento o acoso sexual en el empleo no. 7476.

Dirección de RRHH de GMG. (2018). Política de Otras Licencias y Permisos.

Dirección de RRHH de GMG. (2018). Transporte del personal.

Dirección de RRHH de GMG. (2019). Vacaciones.

Dirección de RRHH de GMG. (2020). Código de Ética .

Dirección de RRHH de GMG. (2018). Special Dates.

Dirección de RRHH de GMG. (2018). Birthday Pass.

Dirección de RRHH de GMG. (2018). Extra Holidays.
Dirección de RRHH de GMG. (2018). Alimentación.
Dirección de RRHH de GMG. (2018). Correo y Redes Sociales.
Dirección de RRHH de GMG. (2018). Teletrabajo.

Revistas

Vista de Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica.
(n.d.). <https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/314/178>

Almache, F. a. G., Remache, J. D. B., Pijal, S. B. E., & Salazar, C. F. B. (2023, December 29).
Apuntes sobre los métodos de investigación y técnicas de recolección de datos utilizadas en la investigación jurídica. Guanoluisa Almache | Bibliotecas. Anales De Investigación.
<http://revistas.bnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/760/653>

Fuentes, K. I. M. (2023). Autoetnografía de la Entrevista Cualitativa. TZHOECOEN, 15(1), 17–32. <https://doi.org/10.26495/tzh.v15i1.2452>

Del Carmen González-Vega, N. a. M., Sánchez, N. R. M., Salazar, N. a. L., & Salazar, N. G. L. L. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. New Trends in Qualitative Research, 14, e571. <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>

Martinez, T. C. B., & Trujillo, N. E. M. (2024). ¿Entrevista o encuesta?: Una diferencia necesaria.
Revista Latina De Comunicación Social, 83. <https://doi.org/10.4185/rlcs-2025-2339>

La República.R (2021, November 10). Agencia de publicidad Garnier BBDO se convierte en la primera en llegar a los 100 años en Latinoamérica. La Republica.net <https://www.larepublica.net/noticia/agencia-de-publicidad-garnier-bbdo-se-convierte-en-la-primera-en-llegar-a-los-100-anos-en-latinoamerica>

Méndez, G. G. R., Medina, D. E. M., & López, R. N. O. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. TRASCENDER CONTABILIDAD Y GESTIÓN, 8(20), 189–208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>

Lopezosa, C., Codina, L., & Pere, F. F. (2022, April 13). ATLAS.ti para entrevistas

semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz.

<http://hdl.handle.net/10230/52848>

Melo, S. (2023, September 5). ¿Para qué sirve una lista de verificación y cómo usarlas de forma efectiva? DataScope. <https://datascope.io/es/blog/que-es-y-para-que-sirve-una-lista-de-verificacion/>

Corea, S. R., Saldaña, C. M. A., Salazar, H. O., Correa, J. R., Arévalo, P. F., & Orbe, R. E. C. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3805–3823. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.564

Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana De Cirugía*, 36(2), 188–192. <https://doi.org/10.30944/20117582.878>

Maldonado, L. (2023). Seguimiento y control del Plan de Marketing. Repositorio Institucional De La Universidad De Málaga. <https://hdl.handle.net/10630/26455>

Huilla, J. S. M., & Tuní, C. A. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6057–6073. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165

Código de Ética Profesional. Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica. (2021).

<https://trabajosocial.or.cr/wp-content/uploads/2024/04/codigo-etica-profesional--2.pdf>

Álvarez-Ojeda, V., & Ramos-Alfonso, Y. (2021). Selección de proveedores, factor de éxito en la gestión de compras del producto restauración: Artículo de investigación. *Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 4(7), 15-26. <https://doi.org/10.46296/rc.v4i7.0022>

Trabajos Finales De Investigación

Martínez López, D. S. (2021). MANUAL DE COMPRAS EMPRESA GRUPO AL S.A.S [Trabajo de Grado. Ciclos Profesionales, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria].

<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/3031/9.%20MANUAL%20DE%20COMP%20RAS.->

[David%20Santiago%20Marti%C3%ACnez%20Lopez.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/3031/9.%20MANUAL%20DE%20COMP%20RAS.-David%20Santiago%20Marti%C3%ACnez%20Lopez.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Durá Palazón, L. (2022). Análisis Y Descripción De Puestos De Trabajo En Una Empresa Distribuidora De Comestibles.

<https://dspace.umh.es/bitstream/11000/26598/1/TFG-Durá%20Palazón%2c%20Laura.pdf>

Sitios Web

- Rodríguez, S. (2023, 4 Diciembre). Método Cualitativo: Definiciones y Características Fundamentales.LAB-ES.https://labes-unizar.es/metodo-cualitativo-definiciones-y-caracteristicas-fundamentales/#google_vignette
- Suárez, E. (2023, 11 enero). Fuentes primarias y secundarias: la guía definitiva. Experto Universitario. <https://expertouniversitario.es/blog/fuentes-primarias-y-secundarias/>
- Euroinnova Business School. (2024, 8 julio). Aprende qué son los procedimientos de una empresa. <https://www.euroinnova.com/blog/que-son-los-procedimientos-de-una-empresa>
- Meneses, J. (2011, 22 septiembre). El cuestionario y la entrevista. Julio Meneses. <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario-entrevista/>
- León, M. I. (2022, 26 septiembre). Investigación cuantitativa vs. cualitativa: una rápida mirada analítica. Universidad Continental, Blog Escuela de Posgrado. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/investigacion-cuantitativa-vs-cualitativa-rapida-mirada-analitica>
- Rosaura, V. B. M. (2021, 15 noviembre). Diagrama de ishikawa y rendimiento académico en comunicación en estudiantes de quinto de secundaria, Institución Educativa san Francisco, Paucarbamba. <https://repositorio.unh.edu.pe/items/4fece803-fa1a-434d-930a-2376ae2a93db>
- Rincón, P. A. (2023). Importancia del manual de funciones y procedimientos para la comprensión de la estructura organizacional administrativa y operativa para la correcta ejecución laboral. In Repositorio Institucional Universidad Nacional Abierta Y a Distancia. Retrieved August 13, 2024, from <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/58128/parinconl.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- 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 S.A. Prohominum, 3(Extraordinario 2), 11–37. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0065>
- Moyado, A. J. (2023, 12 abril). ¿Cuál es la diferencia entre función y responsabilidad en el ámbito laboral? centrobanamex.com.mx. <https://www.centrobanamex.com.mx/cual-es-la-diferencia-entre-funcion-y-responsabilidad/>

- Lema, L. (2022). Publicidad TTL y la preferencia de los anunciantes del medio digital el Vocero. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/11801>
- Docusign. (2022, 15 septiembre). Conoce qué son las políticas de una empresa y algunos ejemplos. Docusign. <https://www.docusign.com/es-mx/blog/politicas-de-una-empresa>
- OPS. (2021, 19 mayo). Salud de los trabajadores. Organización Panamericana de la Salud. <https://www.paho.org/es/temas/salud-trabajadores>
- Hidalgo, M., & Olivares, Y. (2023). Sentido y significados de las habilidades blandas del gerente en las organizaciones (Vol. 11). <https://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4804310036/>

Resultados De Los Instrumentos

Anexo 1. Matriz de verificación

Puesto	Departamento	Reporta a	Responsabilidades Principales	Habilidades
Directora	Compra y Control	Gerente General	Establecimiento de Relaciones Estratégicas. Apoyo del proceso de Selección y contratación en el HUB. Toma de Decisiones. Supervisión y Control.	Comunicación efectiva. Gestión del Tiempo Pensamiento. Adaptabilidad Liderazgo. Resolución de Problemas.
Supervisora HUB	Compra y Control	Directora del HUB	Asistencia a la directora y soporte a los asistentes del Hub. Elaboración de Reportes. Supervisión del HUB. Anulación de órdenes de compra.	Comunicación efectiva. Gestión del Tiempo. Pensamiento Analítico. Adaptabilidad. Liderazgo. Resolución de Problemas.
Asistente Porter	Compra y Control	Supervisora del HUB	Monitorear Pauta Compra de Órdenes Coordinación con Medios de Comunicación. Elaboración de Reportes. Revisión de Planes de compra. Asistencia a su Agencia	Comunicación efectiva. Gestión del Tiempo. Pensamiento Analítico. Adaptabilidad.
Asistente TBWA	Compra y Control	Supervisora del HUB	Monitorear Pauta Compra de Órdenes Coordinación con Medios de Comunicación. Elaboración de Reportes. Revisión de Planes de compra. Asistencia a su Agencia	Comunicación efectiva. Gestión del Tiempo. Pensamiento Analítico. Adaptabilidad.
Asistente PHD-TBWA	Compra y Control	Supervisora del HUB	Monitorear Pauta Compra de Órdenes Coordinación con Medios de Comunicación. Elaboración de Reportes. Revisión de Planes de compra. Asistencia a su Agencia	Comunicación efectiva. Gestión del Tiempo. Pensamiento Analítico. Adaptabilidad.

Asistente PHD- TBWA	Compra y Control	Supervisora del HUB	Monitorear Pauta Compra de Órdenes Coordinación con Medios de Comunicación. Elaboración de Reportes. Revisión de Planes de compra. Asistencia a su Agencia	Comunicación efectiva. Gestión del Tiempo. Pensamiento Analítico. Adaptabilidad.
Asistente OMD- HOUSE	Compra y Control	Supervisora del HUB	Monitorear Pauta Compra de Órdenes Coordinación con Medios de Comunicación. Elaboración de Reportes. Revisión de Planes de compra. Asistencia a su Agencia	Comunicación efectiva. Gestión del Tiempo. Pensamiento Analítico. Adaptabilidad.
Asistente BBDO	Compra y Control	Supervisora del HUB	Monitorear Pauta Compra de Órdenes Coordinación con Medios de Comunicación. Elaboración de Reportes. Revisión de Planes de compra. Asistencia a su Agencia.	Comunicación efectiva. Gestión del Tiempo. Pensamiento Analítico. Adaptabilidad.

Fuente: Elaboración Propia, Adaptado de GMG

Elaboración: Alfaro-Bogantes K, Monge-Agüero E, Tenorio-Zarate J.

Anexo 2. Cuestionario Procedimientos

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información detallada directamente del equipo del HUB, centrándose en los procedimientos que desempeñan, como los planes de compras, las compras, el control y la asistencia.

Los resultados obtenidos serán clave para la creación de un manual de clasificación de puestos. Es importante destacar que toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial y anónima, garantizando que ningún dato expuesto afecte a las personas participantes ni al desarrollo de esta investigación.

Gracias de antemano por su colaboración.

Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino
- c) No binario
- d) Prefiero no decirlo
- e) Otro: _____

¿Cuál es su último grado de escolaridad?

- a) Bachillerato de colegio
- b) Educación técnica
- c) Bachillerato universitario
- d) Licenciatura universitaria
- e) Prefiero no decirlo
- f) Otro: _____

¿Cuál es su profesión?

¿Cuánto tiempo lleva laborando en el HUB?

- a) 2 meses
- b) 3 meses
- c) 6 meses
- d) 1 año
- e) Otro: _____

1. ¿Cómo evalúa el entrevistado los planes de compra actuales?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
()	()	()	()	()

2. ¿Qué desafíos identifica el entrevistado al implementar los planes de compra?

- Los montos no cierran.
- Hay fechas incorrectas.
- Los planners no siguen las indicaciones dadas por jefatura.
- Fallas en los sistemas.
- Otro: _____

3. ¿Qué sugerencias tiene el entrevistado sobre los planes de compras?

4. ¿Cómo califica el entrevistado el proceso actual de compras en el departamento?

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
()	()	()	()	()

5. ¿Qué cambios propone el entrevistado para el proceso de compras?

6. ¿Cómo evalúa el entrevistado el proceso de control en relación con las compras y campañas?

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy buena
()	()	()	()	()

7. ¿Qué aspectos del control considera el entrevistado que podrían variar?

- Mejorar la comunicación con los medios.
- Actualización periódica del sistema de monitoreo.
- Solicitar los reportes con un tiempo adecuado.
- Especificar una fecha límite para la entrega de los reportes y monitoreos.
- Otro: _____

8. ¿Qué tipo de informes o datos adicionales recomienda el entrevistado para el proceso de control?

9. ¿Cómo califica el entrevistado la asistencia que brinda de los planners y medios de comunicación en relación con sus tareas?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
()	()	()	()	()

10. ¿Qué desafíos identifica el entrevistado al coordinarse con los planners y medios de comunicación para sus funciones?

- a. Diferencia en la interpretación de la información de los planes.
- b. Falta de comunicación.
- c. Confusión sobre las responsabilidades de los asistentes.
- d. Falta de tiempo para coordinar efectivamente.
- e. Otro: _____

11. ¿Cómo maneja el entrevistado la coordinación y la colaboración con otros asistentes para asegurar un flujo de trabajo?

- a. Dejar correos programados.
- b. Comunicación por Teams.
- c. Comunicación por el Whatsapp del trabajo.
- d. Sharepoint.
- e. Otro: _____

Anexo 3. Cuestionario Funciones

La presente encuesta tiene como fin recopilar información detallada y precisa directamente del equipo del HUB.

En esta encuesta, se centra en las funciones esenciales que desempeñan en el HUB, como el cumplimiento de objetivos, el desempeño, la comunicación y el trabajo en equipo.

Los resultados obtenidos serán clave para la creación de un manual de clasificación de puestos. Es importante destacar que toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial y anónima, garantizando que ningún dato expuesto afecte a las personas participantes ni al desarrollo de esta investigación.

Gracias de antemano por su colaboración.

Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino
- c) No binario
- d) Prefiero no decirlo
- e) Otro: _____

¿Cuál es su último grado de escolaridad?

- a) Bachillerato de colegio
- b) Educación técnica
- c) Bachillerato universitario
- d) Licenciatura universitaria
- e) Prefiero no decirlo
- f) Otro: _____

¿Cuál es su profesión?

¿Cuánto tiempo lleva laborando en el HUB?

- a) 2 meses
- b) 3 meses
- c) 6 meses
- d) 1 año
- e) Otro: _____

1. ¿Cómo evalúa el entrevistado su capacidad para cumplir con los objetivos establecidos en su puesto?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
()	()	()	()	()

2. ¿Qué desafíos enfrenta el entrevistado al tratar de alcanzar los objetivos del departamento?

- Problemas de tiempo.
- Poca comunicación.
- Desconocimiento de funciones.
- Otro: _____

3. ¿Cómo considera el entrevistado que se podría contribuir al proceso para alcanzar los objetivos?

4. ¿Cómo califica el entrevistado su desempeño en las tareas que realiza regularmente?

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
()	()	()	()	()

5. ¿Qué aspectos del trabajo considera el entrevistado que podrían cambiar?

- Plataformas utilizadas.
- Mejorar el proceso de capacitación.
- Clima laboral.
- Otro: _____

6. ¿Qué tipo de retroalimentación recibe el entrevistado sobre su desempeño y cómo le influye en sus labores?

7. ¿Cómo describe el entrevistado su experiencia trabajando en equipo dentro del departamento?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
()	()	()	()	()

8. ¿Qué aspectos del trabajo en equipo considera el entrevistado que funcionan bien y cuáles necesitan mejorar?

9. ¿Cómo maneja el entrevistado los conflictos dentro del equipo?

- a. No sabe resolverlo.
- b. Pide ayuda.
- c. Sabe resolverlo.
- d. Plantea estrategias.
- e. Otro: _____

10. ¿Cómo describe el entrevistado su experiencia trabajando en equipo dentro del departamento?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
()	()	()	()	()

11. ¿Qué aspectos del trabajo en equipo considera que se requieren cambiar?

- a. Mejorar la comunicación.
- b. Definir los roles y responsabilidades.
- c. Mejorar la transferencia de tareas cuando se hacen guardias.
- d. Promocionar oportunidades para los miembros del equipo.
- e. Todas las anteriores.
- f. Otro: _____

12. ¿Cómo maneja el entrevistado la no conformidad dentro del equipo?

- a. Contacto a mi superior.
- b. Lo hablo con las personas involucradas.
- c. No hago nada.
- d. Otro: _____

Anexo 4. Cuestionario Manual de clasificación de puestos

El propósito de esta entrevista es obtener información detallada y precisa del equipo del HUB, enfocándose en su percepción sobre un posible manual de puestos, así como su conocimiento de las políticas, descripciones de puestos, condiciones laborales y destrezas.

Los resultados obtenidos serán clave para la creación de un manual de clasificación de puestos. Es importante destacar que toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial y anónima, garantizando que ningún dato expuesto afecte a las personas participantes ni al desarrollo de esta investigación.

Gracias de antemano por su colaboración.

Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino
- c) No binario
- d) Prefiero no decirlo
- e) Otro: _____

¿Cuál es su último grado de escolaridad?

- a) Bachillerato de colegio
- b) Educación técnica
- c) Bachillerato universitario
- d) Licenciatura universitaria
- e) Prefiero no decirlo
- f) Otro: _____

¿Cuál es su profesión?

¿Cuánto tiempo lleva laborando en el HUB?

- a) 2 meses
- b) 3 meses
- c) 6 meses
- d) 1 año
- e) Otro: _____

1. ¿Cómo califica el entrevistado sus condiciones de trabajo en el HUB?

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
()	()	()	()	()

2. ¿Qué aspectos del entorno laboral identifica el entrevistado que podrían cambiarse?

- Ambiente físico.
- Comunicación y colaboración interna.
- Motivación.
- Equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- Otro: _____

3. ¿Hay recursos o herramientas adicionales que el entrevistado considere necesarios para realizar su trabajo?

4. ¿Cómo describe el entrevistado su puesto actual y sus responsabilidades?

5. ¿El entrevistado considera que la descripción de su puesto refleja sus funciones diarias?

- Si.
- No.
- Tal vez.
- No responde.
- Otro: _____

6. ¿El entrevistado considera que hay necesidad de realizar cambios o no?

- Si.
- No.
- Tal vez.
- No responde.
- Otro: _____

7. ¿Qué conocimiento tiene el entrevistado sobre las políticas del departamento?

8. ¿El entrevistado tiene o no conflictos con la implementación de las políticas empresariales?

- Si.
- No.

- c. Tal vez.
 - d. No responde.
 - e. Otro: _____
9. ¿Qué dificultades enfrenta el entrevistado en la implementación de las políticas establecidas?
- a. Dificultad de entendimiento.
 - b. Desconocimiento de su existencia.
 - c. No se implementan las recomendaciones.
 - d. Otro: _____
10. ¿Qué cambios sugiere el entrevistado para las políticas actuales?
-
11. ¿Qué destrezas considera el entrevistado más importantes para su puesto?
- a. Destrezas tecnológicas.
 - b. Destrezas instrumentales.
 - c. Destrezas blandas.
 - d. Otro: _____
12. ¿Qué tipo de entrenamiento adicional cree el entrevistado que necesitaría para cambiar sus destrezas?
-
13. ¿Cómo maneja el entrevistado el estrés y la presión en su trabajo diario?
- a. Trata de entender el conflicto.
 - b. Comenta su problema con su superior y/o colaborador en busca de ayuda.
 - c. Aplica técnicas de relajación físicas.
 - d. No aplica ninguna técnica.
 - e. Otro: _____

Anexo 5. Entrevista. Supervisora HUB.

A continuación, se presentará una serie de preguntas con el objetivo de obtener una comprensión detallada de la descripción de los puestos dentro del hub.

Esta entrevista está dirigida a la supervisora del HUB para esclarecer las funciones, responsabilidades y procedimientos específicos que se manejan en esta área. Las respuestas proporcionadas nos ayudarán a entender mejor la estructura operativa del hub y la dinámica de trabajo entre sus distintos roles y funciones.

Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino
- c) No binario
- d) Prefiero no decirlo
- e) Otro: _____

¿Cuál es su último grado de escolaridad?

- a) Bachillerato de colegio
- b) Educación técnica
- c) Bachillerato universitario
- d) Licenciatura universitaria
- e) Prefiero no decirlo
- f) Otro: _____

¿Cuál es su profesión?

¿Cuánto tiempo lleva laborando en el HUB?

- a) 2 meses
- b) 3 meses
- c) 6 meses
- d) 1 año
- e) Otro: _____

1. ¿Cuáles son las funciones básicas que realiza el hub?
2. ¿Qué procedimientos se siguen respecto a los planes de medios dentro del hub?
3. ¿Cómo se gestiona el procedimiento de órdenes de compra (ODC) en el hub?
4. ¿Cuál es el proceso para el monitoreo de la pauta en el hub?
5. ¿Cómo se maneja la generación y el envío de reportes en el hub?
6. ¿De qué manera se coordina el hub con los medios de comunicación y los clientes?
7. ¿Cómo se gestiona la administración de datos obtenidos de los sistemas del hub?
8. ¿En qué aspectos se apoya el hub a los planners?
9. ¿Cómo se maneja la comunicación y coordinación interna dentro del hub?
10. ¿Cómo se gestiona la capacitación y el desarrollo profesional del personal dentro del HUB?

Agradecemos profundamente su colaboración.

Su aporte es crucial para desarrollar un manual de clasificación de puestos que refleje de manera precisa las funciones y responsabilidades dentro del HUB.