

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Manual Descriptivo de Puestos por Competencias para la Estrategia Competitiva de Diversificación de las Líneas de Producción y Tecnologías de Empaque para la Comercialización de Nova International Company Foods para el Periodo 2022-2023

Memoria de Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado y Título de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión de Recursos Humanos

Presentado por:  
Brenda Sánchez Machado  
Diego Mora Salazar  
Jordy Fallas Brenes

Tutor:  
Dr. Juan Carlos Sandí Delgado

Lectores:  
M.Sc. Walter Núñez Rojas  
Licda. Yazmín Jiménez Guerrero

Sección Regional Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí  
Heredia, 2023

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mi familia por su apoyo incondicional durante todo el proceso, a mis compañeros de tesis Jordy Fallas Brenes y Diego Mora Salazar, por su admirable esfuerzo y compromiso durante el proceso de elaboración de este proyecto.

**Brenda Sánchez Machado**

Deseo dedicar este trabajo a mi familia, quienes me han apoyado y estado a mi lado siempre, además de mostrar su interés y creer en lo que hago. Siempre he trabajado para realizar cada proyecto y concluir las metas de la mejor manera, eso se debe al apoyo y compañía que ellos me han brindado.

**Diego Mora Salazar**

Este proyecto se lo dedico a mi mamá por apoyarme todo este tiempo, a mis amigos y compañeros que nunca me abandonaron y sobre todo a mí mismo por no rendirme.

**Jordy Fallas Brenes**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por todas sus bendiciones, por darme la fortaleza cada día y permitirme finalizar esta etapa de mi vida.

A mi mamá por ser mi apoyo incondicional.

A la Universidad Nacional de Costa Rica por ser mi alma máter y apoyarme económicamente durante todos los años de formación universitaria.

A los lectores M.Sc. Walter Núñez Rojas, Licda. Yazmín Jiménez Guerrero y al profesor tutor Dr. Juan Carlos Sandí Delgado, por brindarme la oportunidad de colaborar con excelentes profesionales.

**Brenda Sánchez Machado**

Agradezco a toda la unidad pedagógica, académica, administrativa y a los compañeros del grupo de trabajo por darme la oportunidad de compartir y aprender de cada experiencia que viví en este trayecto como estudiante universitario. Agradezco principalmente a nuestros tutores, lectores y equipo de trabajo por jamás rendirse y siempre buscar la mejor opción por cumplir juntos esta meta.

**Diego Mora Salazar**

A mi familia por su apoyo incondicional

A mis profesores en general, especialmente a los lectores y nuestro tutor

A mis compañeros de tesis.

A todas las personas que de alguna manera me ayudaron a cumplir con este objetivo

**Jordy Fallas Brenes**

“Este trabajo final de graduación fue aceptado por el Tribunal de Trabajos Finales de Graduación de la Sección Regional Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí, Universidad Nacional de Costa Rica, como requisito parcial para optar al Grado y Título de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión de Recursos Humanos

---

**M.Sc. Rodolfo León Anchía**

Representante Tribunal de Trabajos Finales de Graduación  
Sección Regional Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí

---

**Dr. Juan Carlos Sandí Delgado**

Tutor

---

**M.Sc. Walter Núñez Rojas**

Lector 1

---

**Licda. Yazmín Jiménez Guerrero**

Lector 2

---

**Mag. Alcides López Cascante**

Coordinador Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión de Recursos  
Humanos

---

**Secretaria Comisión TFG**

Sección Regional Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí

---

**Brenda Sánchez Machado**

Sustentante

---

**Diego Mora Salazar**

Sustentante

---

**Jordy Fallas Brenes**

Sustentante

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	v
Lista de tablas .....	vii
Resumen ejecutivo.....	viii
Introducción.....	ix
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema y justificación.....	2
1.2 Interrogantes de investigación (RQ).....	3
1.3 Delimitación .....	3
1.4 Objetivos de investigación .....	3
1.4.1 Objetivo general .....	4
1.4.2 Objetivos específicos.....	4
1.5 Modelo de análisis.....	5
1.6 Conceptualización, operacionalización e instrumento de las variables .....	6
1.7 Estrategias de Investigación aplicada .....	15
1.8 Tipo y enfoque de investigación .....	15
1.9 Fuentes de investigación .....	16
1.10 Población.....	16
1.11 Recopilación de datos .....	17
1.12 Análisis e interpretación de la información .....	18
<b>CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIA .....</b>	<b>19</b>
2.1 Generalidades de la empresa.....	20
2.2 Desarrollo específico del área o departamento de investigación.....	23
2.3 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente .....	23
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
3.1 Desarrollo .....	25
3.1.1 Tipos de empresas .....	25
3.1.2 Estructura organizacional .....	26
3.1.3 Manual descriptivo de puestos .....	29

3.1.4 Metodología de Porter y análisis FODA.....	34
3.2 Descripción de antecedentes o trabajos relacionados con la investigación .....	35
3.3 Consideraciones teóricas .....	36
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>37</b>
4.1 Introducción .....	38
4.2 Análisis de resultados.....	38
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>42</b>
5.1 Conclusiones .....	43
5.2 Recomendaciones.....	45
<b>5.3 Propuesta .....</b>	<b>47</b>
5.3.1 Justificación .....	47
5.3.2 Metodología.....	47
5.3.3 Objetivos.....	48
5.3.4 Cronograma de actividades.....	48
5.3.4.1 Costos aproximados .....	49
<b>Anexos .....</b>	<b>72</b>
Anexo 1. Cuestionario entrevista.....	72
<b>Bibliografía.....</b>	<b>74</b>

## **Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> Palabras claves y cadenas de búsqueda utilizadas.....	6
<b>Tabla 2</b> Variables.....	6
<b>Tabla 3</b> Deferencias en programas para procesos productivos con menor riesg.....	33
<b>Tabla 4</b> Desarrollo de las actividades para la implementación del nuevo Manual de puestos descriptivo.....	48

## **Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b> Organigrama Nova International Company Foods .....	22
--	----

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo enfocado en la empresa Nova International Company Foods R.L. es una organización con capital nacional y extranjero que, en el último año ha tenido un crecimiento exponencial. Por ser una empresa pequeña, no tienen dentro del organigrama un departamento de Gestión del Recurso Humano, por lo tanto, algunas de las funciones de ese departamento son realizadas por personas de otras áreas y las realizan como recargo.

Se detalla como objetivo general Diseñar un manual descriptivo de puestos por competencias para la estrategia competitiva de comercialización de Nova International Company Foods R.L. para el periodo 2022-2023, el cual desde el aspecto metodológico se desarrolla bajo un modelo descriptivo, mediante un enfoque metodológico cualitativo. En cuanto a la caracterización de la población, los colaboradores que laboran en la empresa Nova International Company Foods R.L. logrando concluir que es relevante invertir en un proyecto para diseñar un modelo de manual de puestos que sea relevante para la ejecución en el área de recursos humanos de la compañía.

## Introducción

Un manual descriptivo de puesto es una herramienta esencial para las organizaciones modernas, ya que permiten identificar las actividades específicas de cada perfil y las características necesarias que debe tener el colaborador para desempeñar esas actividades. En de la administración del Recurso Humano, la importancia de contar con un manual descriptivo de puestos actualizado es fundamental. Por ejemplo, el subsistema de provisión de personal garantiza un proceso exitoso de reclutamiento y la selección.

De acuerdo con lo mencionado por (Johnson, 2020) el fracaso en los procesos de reclutamiento y selección de personal a menudo se debe al uso continuo de manuales descriptivos de puestos desactualizados. Este descuido provoca que las empresas no capturen el talento adecuado y enfrenten altos costos en estos procesos.

Las nuevas formas de gestionar el talento humano de las organizaciones y la necesidad captar personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos han llevado a la incorporación del término “competencias” en la Gestión de Recursos Humanos. El tema de las competencias y la gestión de competencia no es algo reciente, según (Fernandes et al., 2021) en los últimos años han surgido numerosos estudios relacionados con la definición de las competencias y las implicaciones en diferentes ámbitos, incluyendo las organizaciones y la Gestión de Recursos Humanos. Como resultado, se ha incorporado el concepto de manual descriptivo de puestos por competencias.

De acuerdo con (El Asame & Wakrim, 2018) el término "competencia" en el ámbito organizacional se define como las características personales de un colaborador para que ejecute una o varias actividades dentro de su puesto de trabajo. Otra forma de definir el concepto de competencias organizacionales, según (Fernandes et al., 2021), es como un proceso de transformación de recursos difíciles de encontrar que generan valor para una empresa, y que, una vez transformados, son trasladables entre áreas, productos o servicios. Parte de esos recursos son las competencias de cada persona que colabora dentro de una organización. En este sentido, la definición de competencias individuales caracteriza a la movilización de recursos como la habilidad, el conocimiento y las actitudes para generar valor en el contexto empresarial o personal.

Considerando estas definiciones, se puede afirmar que una política descriptiva de puestos por competencias plasmada en un manual es el núcleo integral del puesto de trabajo, donde se determina un conjunto de características que debe realizar un colaborador para generar valor en cada actividad que realiza, permitiendo así la obtención de beneficios económicos y sociales tanto a nivel personal como organizacional.

El interés de realizar el proyecto basado en el manual descriptivo de puestos por competencias surge del análisis realizado y la necesidad identificada en la empresa Nova International Company Foods R.L de contar con un documento actualizado. Adicionalmente, de este trabajo, es de suma importancia aplicar y compartir el desarrollo profesional de los últimos años en una empresa que opera dentro de la zona de influencia de la Universidad Nacional de Costa Rica, Sección Regional Huetar Norte y Caribe. Con este trabajo de investigación, se contribuye al desarrollo empresarial de la región.

Este capítulo aborda la motivación, la descripción y la justificación del problema. Además, se desarrollan los objetivos generales y específicos. Por último, se ofrece una corta descripción y mención de cada uno capítulo que conforma este proyecto de investigación.

# **CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

## 1.1 Planteamiento del problema y justificación

En este apartado se aborda tanto la identificación del problema dentro de la organización como la justificación del desarrollo de la investigación en la empresa Nova International Company Foods R.L.

Dentro del análisis realizado y la identificación del problema se determina que Nova International Company Foods R.L. “es una compañía con aproximadamente 33 colaboradores en el área de producción, jefaturas y administrativos” (L. Angulo, comunicación personal, 06 de mayo, 2022). Aunque hay una identificación de funciones, la empresa carece de una organización enfocada en competencias. Además, se requiere establecer un departamento de Gestión de Recursos Humanos de forma consolidada, ya que según lo indicado por (L. Angulo, comunicación personal, 06 de mayo, 2022), las funciones de esta área son realizadas por la asistente administrativa y el jefe de producción de la empresa, al menos las relacionadas a los subsistemas de provisión (reclutamiento y selección) y desarrollo (capacitación, formación y compensación, principalmente).

Dado lo anterior, la justificación del presente trabajo se puede detallar en los siguientes tres aspectos:

- Primero, dada las características de la empresa, se considera fundamental un manual descriptivo de puestos por competencias. En esta línea, las competencias de los colaboradores en la industria alimentaria deben incluir compromiso, capacitación y habilidades comunicativas para certificar la seguridad alimentaria del consumidor final (productos inocuos). Como mencionada (Moskwa, 2016) la descripción de puestos permitirá un reclutamiento y selección de personal que cumplan con las cualificaciones necesarias para desarrollar labores, en este caso, en la industria alimenticia.
- Segundo, la gestión de recursos humanos se entiende como la planificación de la dotación de personal para que las organizaciones alcancen sus objetivos (Ibelegbu & Abanyam, 2022). Se identifica una clara necesidad de colaboradores con conocimientos en procesos productivos, especialmente en las características y atributos de las líneas de producción y empaque de la empresa, para generar valor agregado a sus clientes (Simancas et al., 2018).
- Tercero, Nova International Company Foods R.L. es una compañía que se dedica a la industria alimentaria que mediante sus productos innovadores y con un valor agregado busca competir en el mercado internacional. Al ser una empresa en crecimiento, para

mantenerse estable en el mercado y asegurar la inocuidad de sus productos, necesita buscar una seguridad integral alimentaria, es decir, la certificación de las normas de calidad, en particular la Norma BRC British Retail Consortium (Consortio Británico de Minoristas), Actualmente, la empresa opera bajo la certificación de calidad de productos envasados, y para ampliar su variedad de productos en el mercado exterior, debe potenciar la competitividad del personal, lo que le permitirá mantenerse en la industria y en la exportación de productos.

Con base en lo anterior, se puede determinar que existe una oportunidad significativa para que la empresa cuente con un manual descriptivo de puestos por competencias, lo cual permitirá identificar de manera más precisa las competencias requeridas y las habilidades necesarias para cada perfil laboral, así como realizar un análisis adecuado en las etapas de selección y reclutamiento del personal para Nova International Company Foods R.L.

## **1.2 Interrogantes de investigación (RQ)**

Se ha formulado una pregunta de investigación que permitirá el avance en la investigación y de la ejecución de los respectivos objetivos, a saber: *¿Qué aspectos se deben tomar en consideración en un manual descriptivo de puestos por competencias para que sea un instrumento clave para la estrategia competitiva de comercialización de Nova International Company Foods R.L. para el periodo 2022-2023?*

## **1.3 Delimitación**

A partir de que la presente investigación pretende diseñar un manual descriptivo de puestos por competencias para una estrategia competitiva de comercialización con una delimitación espacial dentro de la empresa de Nova International Company Foods R.L, la población estudio se define como las personas que, dentro de la delimitación temporal (2022-2023), se encuentren laborando para la compañía.

## **1.4 Objetivos de investigación**

En esta sección se describe el objetivo general y los cuatro objetivos específicos que guiarán el desarrollo del proyecto en Nova International Company Foods R.L.

### 1.4.1 Objetivo general

Diseñar un manual descriptivo de puestos por competencias que respalde la estrategia competitiva de comercialización de Nova International Company Foods R.L. para el periodo dos mil veinte dos y dos mil veinte tres.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Se han definido cuatro objetivos específicos para realizar el abordaje y cumplimiento del objetivo general y de investigación:

1. Describir la estrategia competitiva de Nova International Company Foods R.L. utilizando la metodología FODA y el modelo de ventaja competitiva de Porter, para proponer un manual descriptivo de puestos por competencias alineado con los objetivos organizacionales para el periodo dos mil veinte dos y dos mil veinte tres.
2. Definir la estructura organizacional basada en competencias para facilitar la comprensión de las tareas y rangos de autoridad del personal en Nova International Company Foods R.L., centrándose en las líneas de producción y sus responsabilidades.
3. Describir las funciones de cada puesto de trabajo en Nova International Company Foods R.L. mediante revisión documental, entrevistas y observación in situ de las líneas de producción y tecnologías de empaque, con el fin de construir el manual de puestos.
4. Establecer el perfil idóneo para cada puesto de trabajo en Nova International Company Foods R.L., definiendo requisitos, competencias, experiencia necesaria y condiciones laborales, con el objetivo de aplicarlos en el desarrollo del recurso humano.

Para responder al objetivo de este estudio, la investigación se llevó a cabo mediante un enfoque metodológico con orientación cualitativa, este proyecto de investigación se concretó en dos etapas distintas, las cuales se detallarán en el capítulo metodológico:

Para la **primera etapa**, se realizó una exhaustiva búsqueda, investigación y elección de referencias bibliográficas pertinentes a la teoría y metas planteadas en este proyecto de investigación. Este proceso consolida el marco bibliográfico del TFG abordando aspectos como la definición de manuales descriptivos de puestos, competencias, análisis FODA, ventajas competitivas y estructuras organizacionales, entre otros.

Para la **segunda etapa**, se elaboró un caso de estudio, en el cual se generó una propuesta de un manual descriptivo de puestos por competencias para respaldar la estrategia competitiva de comercialización de Nova International Company Foods R.L. para el periodo 2022-2023. Esta fase incluyó el análisis de los datos recolectados y la elaboración de conclusiones fundamentadas. Los detalles de cada proceso realizado y etapas desarrolladas se describen minuciosamente en las secciones 1.6 y 1.7 del presente trabajo.

### **1.5 Modelo de análisis**

En primera instancia, el caso de estudio inicia con la recopilación de la información primaria a través de la ejecución de un instrumento al personal colaborador y jefaturas de la organización Nova International Company Foods R.L. con el propósito de identificar aspectos relevantes de la definición de un manual descriptivo de puestos por competencias.

En segunda instancia, se procederá con el diseño de la propuesta del manual descriptivo de puestos por competencias. Se analizan resultados y elaboran conclusiones.

La metodología desarrollada en esta investigación, potencia la recolección de información veraz y precisa para cumplir con los objetivos propuestos y apoyar los argumentos expresados por los tesisistas en relación con las características más relevantes que deberían ser consideradas en la definición de un manual descriptivo de puestos para la compañía Nova International Company Foods R.L.

**Tabla 1**

*Palabras claves y cadenas de búsqueda utilizadas*

<b>Base de datos</b>	<b>Palabras claves</b>	<b>Cadenas de búsqueda</b>
<b>ScienceDirect</b>	Human Resources	Human Resources
<b>Business Source Ultimate</b>	Management, competences skills, job positions, Human Resources Management	Management and competences.
<b>Springer</b>	and Pymes, safety foods	Competences skills and job positions
<b>EBSCO</b>	Human Resource	
<b>Proquest</b>		

Acorde con los datos de la Tabla 1, se puede observar que las cadenas de búsqueda se conformaron por la unión de dos o más palabras clave.

## **1.6 Conceptualización, operacionalización e instrumento de las variables**

**Tabla 2**

*Variables*

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE:	CONCEPTUALIZACIÓN:	OPERACIONALIZACIÓN:	INSTRUMENTALIZACIÓN :
<p>1. Describir la estrategia competitiva de NOVA INTERNATIONAL COMPANY FOODS como industria alimenticia mediante la metodología FODA y el modelo de ventaja competitiva de Porter con el propósito de proponerles un manual descriptivo de puestos por competencias acorde a los objetivos organizacionales para el periodo 2022-2023.</p>	<p>Estrategia competitiva Industria alimentaria Metodología de Porter Objetivos</p>	<p><b>Estrategia.</b> La estrategia se define como el patrón o plan que se integra a las principales metas y políticas de una institución u organización, y también a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Ibidem, 1995, p.7) es sumamente importante mencionar que la estrategia es un pilar fundamental para cualquier organización como menciona Ibidem, es una secuencia de acciones por realizar con ello se refiere a el impacto que cada acción va a tener sobre la otra, si una parte de la estrategia falla se corre el riesgo de que no suceda lo esperado dentro de las metas establecidas.</p> <p><b>Industria alimentaria.</b> WCEFOP (1990) define la industria alimentaria como la parte encargada de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal. Es un pilar fundamental en el desarrollo de la sociedad ya que todas las personas necesitamos de esta industria para sobrevivir por ende como bien se sabe es de las industrias más estables ya que sufre una necesidad básica.</p>	<p><b>Estrategia.</b> Para determinar las competencias se deben considerar los indicadores que son pilares claves, los cuales entre ellos se encuentra lo que hace referencia a insumos, cantidades de materiales o recursos los cuales son utilizados, también es importante establecer que los aspectos como la economía, la eficiencia y el tiempo de pensamiento son los indicadores que se basan en los principios establecidos por IICA.</p> <p><b>Industria alimentaria.</b> La industria alimenticia la cual es Nova Internacional Company Foods R.L. es un sector el cual forma parte y contribuye al desarrollo de la alimentación, este sector contribuye con 6% de IBN (interno bruto Nacional) lo cual es un valor muy importante y también cabe mencionar que con un 40% en el PIB. Dicha actividad requiere de un alto nivel de seguridad higiénica, adecuada manipulación de los insumos de</p>	<p>Análisis y recopilación de información Fuentes Bibliográficas</p>

	<p><b>Metodología Porter.</b> Análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas (Koontz et al., 2012, p-145).</p> <p><b>Objetivos.</b> Metas asignadas a una persona a cumplir en un determinado período de tiempo, usualmente un año. Deben ser –al mismo tiempo– cumplibles y retadores (Alles, 2011, p.29). Especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas (Koontz, 2012, p-114). Con esto es necesario saber que todo esto relacionado entre si lo cual es una factor sumamente importante en el desarrollo de estos terminos , procedimientos, estrategias de mejora y demas factores son esencial para un desarrollo adecuado de las metas asignadas a una persona u organización</p> <p>Organización. “La organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más <b>personas</b>”.</p> <p><b>(Comportamiento de las organizaciones,</b></p>	<p>producción, entre otros aspectos, que se deben de contemplar en un perfil de puesto.</p> <p>La consecuencia y establecimiento de los indicadores son elementos muy importantes ya que el conocimiento, la experiencia y la aplicación son practicas las cuales están con relacionadas con las prácticas de higiene, inocuidad y calidad en el desarrollo de la industrialización</p> <p><b>Metodología Porter.</b> Procederemos a utilizar la metodología de Porter la cual también es conocida como las cinco fuerzas de Porter, las cuales se miden por distintos parámetros que nos pueden ayudar a establecer las metas, lo cual nos ayudara a comprender mucho mejor lo que es el entorno competitivo para establecer las estrategias en la posición del mercado</p> <p><b>Objetivos.</b> Los objetivos de Nova International Company Foods R.L. será parte del manual descriptivo de puestos por competencias, ya que para una organización es la forma de</p>	
--	--	---	--

		<p>1997, p.534) Con este término definimos la organización la cual se podría definir como una coordinación entre diferentes áreas y consecuentemente actividades realizadas.</p>	<p>expresar la situación deseada que quieren alcanzar. Se utilizará la metodología de objetivos SMART con el fin de analizar los objetivos de la organización como parte del indicador de la variable.</p> <p><b>Organización.</b> De acuerdo con la variable de organización, se refiere a Nova International Foods Company R.L., siendo el lugar físico donde se desarrollará el trabajo de investigación. Los indicadores para utilizar en esta variable con: cantidad de personas que integran la organización, tipo de personería jurídica, objetivos que persiguen y sector al que pertenecen.</p>	
<p>2. Definir la estructura organizacional bajo el modelo por competencias que facilite la comprensión de las funciones del personal y líneas de autoridad con base en las líneas de producción y sus responsabilidades para la industria alimenticia Nova International Company Foods R.L.</p>	<p>Estructura manual de puestos Modelo competencias Líneas de autoridad Responsabilidades</p>	<p><b>Estructura.</b> Cuando es utilizado en relación con las organizaciones, el término “estructura” hace referencia al orden y distribución de funciones en el interior de cada una de ellas (Alles, 2011, p.166).</p> <p><b>Estructura manual de puestos.</b> Documento interno en el cual se exponen los diferentes niveles organizacionales junto con las principales responsabilidades y requisitos para ocuparlos. Este documento es la base para la</p>	<p><b>Estructura.</b> La variable estructura será utilizada en el presente proyecto para determinar el orden y distribución de funciones de la organización. Los indicadores a utilizarán jerarquía, actividades y divisiones.</p> <p><b>Estructura manual de puestos.</b> En relación con la variable de estructura manual de puesto, siendo la ausencia de este el problema de investigación,</p>	<p>Obtención de datos a través de la revisión contratos, manuales descriptivos con los que cuenta la empresa, entrevista con Gerente General y jefe de producción y cuestionarios a operarios de planta. Observación</p>

		<p>asignación de competencias a puestos (Alles, 2011, p.166).</p> <p><b>Modelo competencias.</b> “procedimientos para alinear a los colaboradores de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa” (Martha Alles, 2019) Lo que se busca es que mediante el proceso de alcancen los objetivos primordiales de la organización siempre buscando la manera ideal de desarrollarlos.</p> <p><b>Responder por.</b> Se refiere básicamente a la acción de un jefe por la cual el asume la responsabilidad asumida o dada a otro colaborar la cual es el responsable de dar acción a la tarea dada de la persona anteriormente comentada.</p> <p><b>Autoridad.</b> “el derecho de dar órdenes en virtud de una posición jerárquica” (Robbins) Con ello hace referencia a las jerarquías que existen en las organizaciones las cuales están delegadas a personas con un mayor rango.</p>	<p>su utilización dentro del proyecto será de importancia. Dentro de los indicadores tenemos niveles organizacionales definidos por la empresa, responsabilidades y requisitos de cada nivel o puesto.</p> <p><b>Modelo de competencias.</b> En este caso para llevar a cabo el modelo nos enfocaremos directamente en las competencias de saber, saber hacer y ser. Los indicadores para esta variable los tipos de competencias (técnicas, bases y transversales).</p>	<p>directa de las funciones y tareas que realizan los colaboradores. Técnicas de identificación de competencias. Etapas de planeación y preparación del análisis de puestos.</p>
<p>3. Describir las funciones de cada puesto de trabajo del personal de Nova International Company Foods R.L. mediante la revisión documental, entrevistas, cuestionarios y observación in situ</p>	<p>Puesto de trabajo Perfil del puesto Funciones Líneas de producción</p>	<p><b>Puesto de trabajo.</b> Lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas (Alles, 2011, p.355). El termino anterior mencionado hace referencia al perfil de</p>	<p><b>Puesto de trabajo.</b> De acuerdo con la variable de puesto de trabajo, se utilizará para definir el lugar que ocupa cada persona en la organización. Los indicadores correspondientes son:</p>	<p>Unidad de Análisis, aplicación de la información del análisis de puestos. Etapa de realización del análisis de puestos.</p>

<p>de las diferentes líneas de producción y tecnologías de empaque utilizadas para la comercialización de productos para la construcción del manual de puestos.</p>		<p>cada persona en el desarrollo de su actividad dentro de una organización.</p> <p><b>Perfil del puesto.</b> Generalmente son las características que se buscan en una persona para que cumpla su rol en la organización independientemente de su sexo, edad y estado civil, el perfil de puesto es el encargado de establecer los parámetros de lo que se busca para un puesto en específico.</p> <p><b>Funciones.</b> Se define como el conjunto de tareas por las cuales debe de cumplir el empleador en el perfil del puesto que fue contratado.</p> <p><b>Funciones de línea.</b> El término se relaciona con aquellas funciones relevantes para el cumplimiento de los objetivos centrales de la organización (misión, visión, estrategia) y que constituyen el corazón del negocio (core business), como pueden ser las áreas de producción y ventas, según el tipo de empresa (Alles, 2011, p.197). Con ello hacemos referencia a que son las funciones más importantes para el cumplimiento del desarrollo estratégico de la organización dentro de las metas y objetivos planteados para un cumplimiento ideal.</p>	<p>responsabilidades, tareas, funciones y ubicación en la estructura.</p> <p><b>Perfil del puesto.</b> Acerca de la variable del perfil de puesto, será utilizado en la investigación tal y como se indica en la conceptualización. Los indicadores serán: edad, escolaridad, habilidades duras y blandas, manejo de equipo y herramientas y experiencia.</p> <p><b>Funciones.</b> Sobre las variables de funciones y funciones de línea tendrá una operacionalización para conocer las tareas y las tareas centrales para el cumplimiento de objetivos. Como parte de los indicadores, tareas de los personeros del nivel estratégico e intermedio de la organización.</p>	<p>Aplicación del método mixto para la descripción y el análisis de puestos.</p>
---	--	--	---	--

<p>4. Establecer el perfil requerido para cada puesto de trabajo por medio de la descripción de requisitos, competencias, experiencia necesaria y condiciones de trabajo con la finalidad de aplicarlos en la gestión de los recursos humanos de la industria alimenticia Nova International Company Foods R.L.</p>	<p>Perfil del puesto Requisitos del puesto Competencias Condiciones de trabajo</p>	<p><b>Perfil del puesto.</b> Generalmente son las características que se buscan en una persona para que cumpla su rol en la organización independientemente de su sexo, edad y estado civil, el perfil de puesto es el encargado de establecer los parámetros de lo que se busca para un puesto en específico.</p> <p>Funciones. Se define como el conjunto de tareas por las cuales debe de cumplir el empleador en el perfil del puesto que fue contratado.</p> <p><b>Requisitos del puesto.</b> Se le conoce como las características que deben de tener el rol dentro de la organización lo cual va correlacionado con el perfil del puesto, ambos generando un conjunto de características que viene a ser los requisitos del puesto, pero en palabras de Alles lo menciona como:</p> <p>Conjunto de características o condiciones necesarias para desempeñar un puesto específico con eficacia, que serán tomados en cuenta tanto para seleccionar personas como para evaluar su desempeño (Alles, 2011, p.366).</p> <p><b>Competencias.</b> Las competencias individuales son los conjuntos de características personales</p>	<p><b>Perfil del puesto.</b> Con respecto a la variable de requisitos de los puestos, se utilizará de la manera en la se define en la conceptualización, siendo indicador: cantidad de producción, tiempo en producción, uso de las materias primas y tiempo para finalizar proceso.</p> <p><b>Requisitos del puesto.</b> Las condiciones de trabajo es una variable fundamental, ya que se relaciona directamente con la necesidad de la certificación BRC, siendo lugar físico donde se ubica el puesto y se realizan la funciones, iluminación del lugar, intensidad del ruido, temperatura, ventilación, equipo de protección, componentes de seguridad de los equipos y maquinarias y estado general del lugar, equipos y maquinaria de la empresa.</p> <p><b>Procesos.</b> Sobre la variable los procesos definirán la ubicación de los puestos en la estructura organizacional. Los indicadores: tiempo de recepción, pelado y traslado de</p>	<p>Diseño de la propuesta</p>
---	--	--	---	-------------------------------

		<p>y conocimientos que confieren a las personas la capacidad para desempeñar las funciones correspondientes a su ocupación de manera satisfactoria en relación con los objetivos y estrategias de la organización en que se encuentre (Llopart,1997). Con este término hacemos referencia que son las características de la persona para un puesto en específico el cual busca cumplir con todas o la mayoría de las características para poder llevar de manera satisfactoria el cargo.</p> <p><b>Condiciones de trabajo.</b> Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones (Chiavenato, 2011, p.193) Como se mencionó en el concepto las condiciones se refiere al ambiente en el cuales se desarrollan las actividades laborales, para tener un mejor desempeño es recomendable generar un ambiente idóneo para las personas encargadas de desarrollar las tareas de su puesto.</p> <p><b>Procesos.</b> Se refiere a las tareas a realizar de manera ordenada cumpliendo con los</p>	<p>palmito, limpieza de productos, envases del producto y embalaje de los productos.</p> <p><b>Condiciones de trabajo.</b> Por último, la variable Gestión de Recursos Humanos se identificará durante el proyecto y en la empresa donde se desarrollará. Se compone de los indicadores, niveles en la toma de decisiones.</p>	
--	--	---	--	--

		<p>parámetros idóneos a desarrollar en palabras de los autores Chase, Jacobs y Aquilano (2004), un proceso es cualquier parte de una organización que recibe insumos y los transforma en productos o servicios, mismos que se espera que sean de mayor valor para la organización que los insumos originales.</p> <p><b>Gestión de Recursos Humanos.</b> Davis y Werther (1991), la gestión de recursos humanos se ha definido como la ciencia práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. Básicamente desde una perspectiva inicial se refiere a lo que se encarga de establecer el desarrollo de las contrataciones para una organización generando siempre el bien para la empresa, tratando de buscar los perfiles que se adapten a las necesidades que se encuentra buscando una empresa.</p>		
--	--	--	--	--

## 1.7 Estrategias de Investigación aplicada

Para la investigación es importante la información confiable que se encuentren en bases de datos indexadas, ya que permitirá el desarrollo adecuado de la investigación (Espinoza, 2020). Por lo anterior, se considera que la estrategia de búsqueda de la información es a través de la utilización de base de datos indexadas a nivel nacional como internacional (**Proquest**<sup>1</sup>, **ScienceDirect**<sup>2</sup>, **Springer**<sup>3</sup>, **EBSCO**<sup>4</sup>, entre otras) así como repositorios institucionales de la Universidad Nacional de Costa Rica y de la Universidad de Costa Rica (Martínez, 2016), donde se realizará una búsqueda en idioma español e inglés sobre la Gestión de Recursos Humanos (*Human Resources Management*) y los temas relacionados con el presente trabajo de investigación como, por ejemplo; manual descriptivo de puestos, análisis de competencias, estrategias de Recursos Humanos, entre otros.

En la Tabla 1 se aprecian algunas de las palabras claves y cadenas de búsqueda definidas para la localización de los documentos primarios.

## 1.8 Tipo y enfoque de investigación

Esta investigación se desarrolla sobre un diseño descriptivo, bajo un enfoque metodológico de características cualitativas. Al respecto, (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) consideran que las investigaciones con un enfoque cualitativo cumplen con la característica de realizar una revisión sistemática de literatura donde se utilizará el protocolo definido por Kitchenham (2007), la cual implica a su vez, una investigación en campo de manera paralela (caso de estudio), con el fin de obtener un resultado sobre el fenómeno en estudio. Este enfoque resulta idóneo para analizar la situación de la empresa Nova International Company Foods R.L. ya que permite realizar un análisis por etapas o procesos para cumplir el objetivo propuesto.

---

<sup>1</sup> <https://about.proquest.com/en/>

<sup>2</sup> <http://www.sciencedirect.com/>

<sup>3</sup> <https://rd.springer.com/>

<sup>4</sup> <https://www.ebsco.com/>

## **1.9 Fuentes de investigación**

Se define que mediante los datos estadísticos o fuentes se genera lo que es la utilización de la información para un análisis de proyectos, se desarrolla mediante una fuente primaria o secundaria las cuales es la información generalmente usada para el desarrollo de la investigación.

### **1.9.1 Fuentes primarias**

Según (Hernández-Sampieri et al., 2014; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), las fuentes primarias contienen información que no ha sido publicada, filtrada, interpretada o evaluada por alguna tercera persona.

Para la elaboración de este proyecto de investigación, las fuentes primarias utilizadas corresponden a entrevistas, encuestas, métodos de observación y apreciaciones del entorno de la empresa, con el fin de agrupar la información y referencias necesarias para organizar la estructura de la compañía y la composición de cada puesto laboral y sus funciones.

### **1.9.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias contienen información primaria, sintetizada y reorganizada (Gómez, 2015; Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018; Hernández-Sampieri et al., 2014), la cual se utiliza para maximizar la información y facilitar la búsqueda de complementos teóricos para el desarrollo de una investigación. Para efectos de esta investigación, corresponden a documentos primarios localizados desde diferentes bases de datos indexadas, los cuales complementan la información recopilada y brindan validez a los datos utilizados (proceso que fue descrito en detalle en la sección 1.5 del capítulo I).

## **1.10 Población**

En cuanto a la caracterización de la población, los colaboradores que laboran dentro de la compañía Nova International Company Foods R.L, ha sido considerado por la administración como un recurso primordial para la estrategia competitiva de la organización dentro de la agroindustria, de ahí la injerencia para la definición del manual de cargos laborales. Corresponde a personas económicamente activas que oscilan entre los 18 y 55

años. Estas personas son residentes del Cantón de Sarapiquí, específicamente del distrito de Horquetas

### **1.11 Recopilación de datos**

Para los propósitos de la investigación, no se requiere diseñar una muestra, ya que se busca realizar un manual descriptivo de puesto por habilidades para una estrategia competitiva y, considerando que, el presente proyecto de investigación es tipo cualitativo, se debe analizar a profundidad cada caso o unidad de las personas trabajadoras de la empresa Nova International Company Foods R.L., Por ello, se trabajará con el total de la población de la empresa Nova International Company Foods R.L a través del caso de estudio, por lo que no es necesario definir procedimientos y métodos para identificar el tamaño y escogencia de la muestra.

Es importante agregar que la mayor parte del caso de estudio se llevará a cabo en el lugar que sucede el hecho, es decir, directamente en la empresa Nova International Company Foods R.L, sin dejar de lado lo correspondiente al análisis de documentación existente sobre la organización, que no precisamente se debe realizar en el lugar.

La información recopilada del análisis e interpretación de los resultados mostrará la situación actual de los puestos de trabajo, así como interacciones y reacciones humanas, alineado a la modalidad de la investigación.

Considerando el tipo el proyecto de investigación que se realizará en la organización Nova International Company Foods R.L, y los métodos para la recolección de los datos que se ajusten al tipo de investigación propuesto, tales como la observación participante, entrevistas semiestructuradas, así como el análisis de documentación existente de la organización relacionada con el presente proyecto de investigación. Estas técnicas serán aplicadas desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo de la organización, las cuales pueden ser descritas de la siguiente manera (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018):

Análisis y revisión de documentación de la organización, esta técnica es importante ya que permitirá el acceso a la información que la empresa mantiene con respecto a las funciones de cada puesto, jerarquías, procedimiento y reglamentos sobre cada proceso productivo, entre otros. Dicha documentación podría ser parte importante para el desarrollo de la propuesta de esta investigación.

Observación participante, esta modalidad tiene como objetivo analizar las situaciones sociales en su ambiente de desarrollo y la interacción de las personas durante eventos en un lugar y tiempo determinado.

Entrevista, esta técnica en la investigación cualitativa se asemejan a una conversación entre personas. Para efectos de la presente investigación, será importante conocer más allá de lo observado, por ello, se confeccionarán preguntas semiabiertas dirigidas a las personas colaboradoras de Nova International Company Foods R.L, para obtener la información requerida para el desarrollo del proyecto.

### **1.12 Análisis e interpretación de la información**

Este proceso de investigación es relevante, ya que representa el insumo principal para el diseño y elaboración del manual descriptivo de puestos.

La información obtenida como producto de las entrevistas, observación participante y aplicación de cuestionarios al talento humano de Nova International Company Foods R.L, se sistematizarán a través del uso ordenado y ejecución de las categorías de análisis, de acuerdo con los objetivos de la investigación, donde se utilizarán tablas con el fin de reducir de la información.

Luego, con los resultados obtenidos, se procederá a diseñar y fundamentar la propuesta que se va a diseñar para impulsar la estrategia competitiva de comercialización de Nova International Company Foods R.L. para el periodo 2022-2023.

# **CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL**

En el siguiente capítulo, se detallan las generalidades de la empresa en estudio, antecedentes que la caracterizan como una empresa industrial en crecimiento, así como también la legislación que la afecta. Por otro lado, se complementa con otros trabajos relacionados para brindar sustento a la investigación realizada.

## 2.1 Generalidades de la empresa

La empresa Nova International Company Foods R.L inició operaciones en julio de 2021, se encuentra ubicada en Horquetas, Sarapiquí, Heredia, con 50% de capital costarricense y 50% capital estadounidense (L. Angulo, comunicación personal, 06 de mayo, 2022, Gerente), desde el año 2021 ha tenido un crecimiento exponencial hasta la actualidad por lo que han estado continuamente en un proceso de cambio y mejora continua en cada una de sus líneas de producción, al punto de aumentar su capacidad instalada y personal en un corto plazo.

La entidad tiene bien definidos los siguientes aspectos: su misión: somos una empresa agroindustrial orientada, a la producción de alimentos envasados, con el fin de competir con productos de gran valor agregado dirigidos a un mercado internacional. Su visión: Posicionarnos como la mejor empresa industrial alimentaria de la región, con gran variedad de productos innovadores. Además, su estrategia competitiva, es contar con equipo y recurso humano altamente especializado.

Nova International Company Foods R.L. es una compañía que cuenta con un aproximado de 33 colaboradores en el área de producción, jefaturas y administrativos (L. Angulo, comunicación personal, 06 de mayo, 2022), aunque existe una identificación, carecen de una organización enfocada en competencias. Es una empresa agroindustrial en la etapa de Infancia (menos de un año de su operación), dedicada a la elaboración de productos y subproductos derivados del palmito (Palmito trozos enteros, arroz de palmito, puré de palmito, sustitutos de pasta como el cabello de ángel, láminas de lasaña y linguini de palmito) y otros vegetales (zanahoria, remolacha, chayote y zuquini) y frutas (piña y mango).

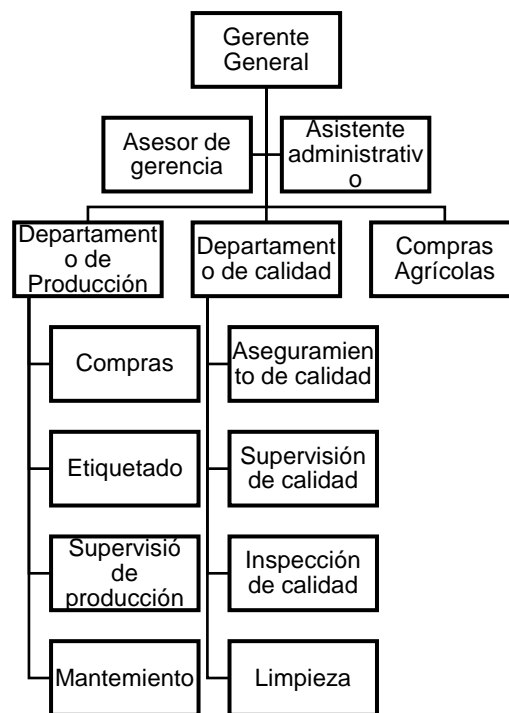
- Son productos caracterizados por su estrategia competitiva como: *gluten free*, vegan, Bpa free, 100% natural, fuente de fibra, vitamina C, certificado Kosher, libre de grasa, lo cual requiere la implementación de normas de inocuidad adecuadas para evitar la contaminación cruzada al producto.

- Es una industria diversificada en las líneas de empaque de sus productos: en lata, vidrio, bolsas, bolsas recortable, al vacío, entre otros, lo que demanda entrenamiento en su personal operativo ante la tecnicidad y especificidad del proceso productivo, sellado y térmico.
- Las máquinas de la empresa han sido patentizadas dado su alto grado de especialización, obligando al entrenamiento de sus operadores para garantizar la calidad del producto y seguridad ocupacional.
- Crecimiento exponencial en corto plazo de producción y exportación de productos, lo que genera el requerimiento de una estructura dinámica acorde a las necesidades de la compañía donde delimite los rangos de autoridad y coordinación entre sus colaboradores.
- Amplio portafolio de productos en diferentes presentaciones, lo que requiere un proceso de producción diversificado para la manipulación de 60.000 tallos de palmito semanales.
- No cuentan con los requisitos de seguridad integral alimentaria para obtener certificaciones de normas de calidad. Requieren de urgencia el diseño y construcción de una guía descriptiva de puestos para optar por la certificación de la planta bajo la norma BRC British Retail Consortium (Consortio Británico de Minoristas (Actualmente operan bajo la certificación de otra empresa aliada).

En esta línea, la empresa Nova International Company Foods R.L. de índole de producción alimentaria, mantiene 7 puestos de trabajo. La Figura 1 presenta gráficamente el esquema laboral de la empresa.

**Figura 1**

*Organigrama Nova International Company Foods*



*Nota.* La figura anterior es una representación, basada en la actual estructura organizacional en la que se compone la organización, de acuerdo con la jerarquización establecida por el Gerente General de Nova International Company Foods.

De acuerdo con la Figura 1, se muestra que la empresa carece de puestos como; recursos humanos y salud ocupacional. Según el Ministerio de Trabajo de Costa Rica (2015), la salud ocupacional, debe velar por el bienestar de los colaboradores de la organización, además de proveer las herramientas y equipos necesarios para el buen desempeño de cada trabajador en las áreas; por ello analiza, el entorno, ambiente, materiales e incluso la higiene con la que debe laborar desde el gerente hasta el obrero de la empresa, es decir; toma en cuenta los factores ambientales, físicos, salud y emocionales que afectan y se pueden adquirir dentro de los ambientes laborales. Así como también, la gestión del talento humano es fundamental, para (Vera-Barbosa & Blanco-Ariza, 2019, p. 26) esta área mantiene una misión direccionada en factor humano dentro de una entidad, ya sea social, financiera, laboral, entre otras. Es una de las áreas funcionales con mayor cantidad de tareas por ejecutar, con el fin de obtener un desarrollo eficaz y eficiente. Además, permitirá un ambiente o entrono más agradable para el desarrollo de las tareas

asignadas, lo cual es uno de los incentivos fundamentales para obtener mayor productividad.

Por lo tanto, se evidencia que la empresa Nova International Company Foods requiere contar con una estructura de puestos claramente definida, que según, para que recursos humanos mantenga una buena gestión se debe definir los puestos de trabajo dentro de cada departamento por medio de una guía de puestos de trabajo basado en la estructura de cada empresa, adecuada a las necesidades en donde se definen las responsabilidades y requisitos para ocuparlos.

## **2.2 Desarrollo específico del área o departamento de investigación**

Sobre el departamento de Recursos Humanos de la empresa Nova International Company Foods R. L, actualmente existe una persona con recargo de las funciones de provisión y desarrollo de personal, es decir, no existe un departamento encargado de la Gestión de Recursos Humanos de la empresa (L. Angulo, comunicación personal, 06 de mayo, 2022).

## **2.3 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente**

Considerando que la investigación se realiza en la industria alimentaria, se ve afectada por la legislación relacionados a la inocuidad de alimentos, en esta caso, el decreto ejecutivo número 30083-S-MAG mediante el cual se crea el Consejo Ministerial para la Inocuidad de Alimentos (CMIA) y la Comisión Intersectorial para la Inocuidad de Alimentos, como instancias consultivas, de análisis, deliberación y recomendación del Poder Ejecutivo y que tiene como funciones brindar la colaboración para formular políticas, asumir la responsabilidad de la actualización del Sistema Nacional de Inocuidad de Alimentos, entre otros aspectos relacionado con los aspectos legales de inocuidad de los alimentos (República de Costa Rica, 2002). Para el desarrollo de los objetivos de este proyecto de investigación, se cuenta con los conocimientos sobre la legalización que rigen la industria de procesamiento y manipulación de alimentos para la comercialización, ya que debe quedar contemplado en el manual de puestos de la compañía Nova International Company Foods R.L.

# **CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO**

Para el siguiente capítulo, se desarrolla la teoría e información que sustenta la investigación de forma teórica, es relevante mencionar la relevancia que tiene este capítulo en una investigación, ya que permite respaldar con fuentes académicos y científicas la información presentada en relación con el tema en estudio.

### **3.1 Desarrollo**

Según Sampieri (2014), el marco teórico es una inmersión de conocimiento existente que se vincula al planteamiento del problema a investigar. Por tanto, facilita vincular y/o confrontar los datos recopilados con el problema a solucionar. Por otro lado, dentro del estudio, los conceptos proporcionan una guía y orientación en relación con la confección del manual descriptivo de puestos, para la compañía Nova International Company Foods.

El apartado estará estructurado de la siguiente manera: se abordará los tipos de empresas, estructura organizacional, manual descriptivo de puestos, Metodología de Porter y análisis FODA.

#### **3.1.1 Tipos de empresas**

Para Munch (2007) las empresas se definen por sus características y fines productivos de acuerdo con el propósito con que se crean, se componen a través de un entorno y sumatoria de recursos como el capital, la fuerza de trabajo, de los mismos se van a producir bienes y servicios, cuya meta es lograr cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes, a su vez cumpliendo con el objetivo del desarrollo empresarial. Sin embargo, de acuerdo con sus necesidades económicas individuales, no dejan de responder a sus responsabilidades mediante las cargas sociales, lo cual define el tipo de empresa u organización. En este sentido, según Navarrete et al. (2015) pueden ser clasificadas como:

**Industriales** - Usualmente las empresas llamadas industriales genera bienes mediante el desarrollo o extracción generalmente de materias para la creación de nuevas. Son organizaciones las cuales llegan a hacer intermediarias entre el cliente y el producto básicamente generando un puente el cual su finalidad es la de generar un servicio

**Comerciales** - Es sumamente importante establecer que el tener claro las industrias alimentarias es que la busca generar la creación o transformación de los alimentos para que lleguen a un consumidor donde usualmente la materia proviene de animales o vegetales, que es importante reconocer que las empresas de la industria alimentaria

son aquellas encargadas de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal, donde la materia prima proviene de la agricultura y ganadería.

### **3.1.2 Estructura organizacional**

De acuerdo con Anzola Morales et al. (2022), es trascendental que toda organización cuente con una estructura general, en donde se defina la jerarquía, áreas funcionales, actividades y responsabilidades de cada jerarca según el puesto que ocupa dentro de la compañía. Es de suma importancia que las empresas u organizaciones tengan un organigrama organizacional que permita visualizar los puestos según la jerarquía que ocupan dentro de la empresa.

Al respecto, Polanco et al. (2020), indican que una estructura organizacional puede ser entendida como la correlación entre las tareas y funciones, nivel jerárquico y actividades que desempeñan cada trabajador, con la finalidad de lograr metas u objetivos en común de manera eficiente, es decir, una interrelación funcional. En ese sentido, las estructuras organizacionales presentan ventajas, tales como: reunir recursos necesarios para alcanzar las metas, crear valor para propietarios, cliente y colaboradores, delimitar funciones y responsabilidades para evitar duplicidad de esfuerzos, utilizar tecnologías de información y manufacturas modernas, entre otras.

De acuerdo con lo anterior, la estructura organizacional es importante ya que una personas que cooperan entre ellas para alcanzar un fin u objetivo, así como mantener estrategias efectivas para la eficiencia de sus tareas, tiempo deseado e integración necesaria, es decir, permite determinar los requerimientos en cuanto a la cantidad de recurso humano que podría llegar a necesitar cada departamento de la organización para realizar exitosamente las funciones, ordenarlas, delimitar la responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo de trabajo para prevenir cualquier tipo de confusión en relación con sus funciones (Polanco et al., 2020).

#### **Características de la estructura Organizacional**

De acuerdo con diferentes investigadores (Munch, 2007; Polanco et al., 2020; Anzola et al., 2022) existe características que son importantes considerar al momento del análisis de las estructuras organizacionales. A continuación, se detalla una lista de características importantes que destacaron los investigadores citados.

**Elementos personales**, son los que poseen la capacidad intelectual para realizar actividades de producción dentro de la empresa para que esta pueda operar de manera eficiente.

- ✓ **La dirección**, es la parte esencial de la organización que busca direccionar los lineamientos necesarios para el funcionamiento de cada departamento de la empresa, además de la implementación de herramientas, metodologías y estrategias para el alcance de los objetivos propuestos.
- ✓ **La división del trabajo** es la definición de roles, actividades y responsabilidades que cada colaborador debe realizar, además procura la especialización de dichas labores según el puesto en el que se desempeñan.
- ✓ **Dinámicas**, son las que permiten realizar los ajustes al mercado y a la sociedad en la que se desenvuelven según sus necesidades productivas.
- ✓ **Complejas**, son las que deben estar en constante evolución y no necesariamente seguir un proceso lineal.

Finalmente, en concordancia con lo descrito anteriormente, Anzola et al. (2022). Menciona que los espacios organizacionales pueden entenderse como campos intersubjetivos bajo los que se establecen relaciones sociales mediadas por una articulación dialéctica entre poder y resistencia.

Estos espacios conforman un ámbito que desarrolla sus propias reglas de operación para dar concreción a las estrategias y a los objetivos gerenciales. Para entender los conceptos de poder y resistencia, En base a todo lo anteriormente mencionado los espacios organizacionales son campos los cuales están basado en relaciones sociales y una manera de poder generar un ámbito de desarrollo para la concertación de las estrategias a implementar lo cual es una manera muy ideal de poder gestionar y desarrollar cada una de las metas también generando un impacto positivo en el dominio de las organizaciones, las organizaciones son espacios en los cuales se logran establecer las necesidades por satisfacer dentro de la misma organización y así tener la productividad en los bienes y servicios que se dan.

## Ventajas

Desde la teoría Polanco et al. (2020), menciona algunas ventajas que presentan las organizaciones al mantener una estructura organizacional definida, de acuerdo con la jerarquía las cuales son:

Reúne recursos necesarios para alcanzar las metas, es decir, al mantener una estructura definida permite conocer las necesidades de cada área de la empresa para solventar los procesos productivos y administrativos que se generan para alcanzar los objetivos de operacionalización.

Crea valor para propietarios, clientes, colaboradores que se sientan identificados con la empresa además responden a la identidad e ideales con la que la empresa opera.

Se proyecta en el mercado, ayuda a delimitar funciones, responsabilidades para evitar duplicidad de esfuerzos; así generar una distribución justa de acuerdo con la especialización de cada colaborador.

Por último, la utilización de tecnologías de información, manufacturas modernas agilizan los procesos productivos, la manipulación adecuada de las máquinas y productos que se crean.

Para complementar lo anterior, Boero (2020) menciona que es necesario definir una estructura organizacional, para que todos los colaboradores de la empresa puedan trabajar con eficiencia, además define las características de la siguiente manera:

- ✓ **La división del trabajo**, es la segmentación de las tareas en áreas o secciones que generalmente se denominan “Divisiones o Departamentos”. Esta se subdivide según los criterios y requerimientos de cada empresa, cabe mencionar que toma en cuenta factores como las funciones y producto o tipo de servicio que ofrece la empresa.
- ✓ **La unidad de mando**, define las responsabilidades de forma de que no exista duda quién es el jefe y responsable de cada área de la empresa así evita los conflictos dentro de la empresa.
- ✓ **La eficiencia**, es indispensable ya que muestra eficacia en los cometidos en a las dimensiones de la empresa.
- ✓ **La Dirección**, estudia cada elemento del trabajo, selecciona el personal idóneo y desarrolla la cooperación entre cada área de la compañía.
- ✓ **El organigrama**, es el esquema o mapa representativo de la empresa, donde muestra la conformación estructural de la organización.

Las características antes mencionadas, son necesarias para que la estructura organizacional sea un impulso para el desarrollo de las metas y el cumplimiento eficiente de la empresa en cada uno de sus procesos.

Por otro lado, entre las ventajas de contar con una estructura organizacional al reunir los recursos necesarios, la productividad se desarrolla de forma eficiente por la división de las actividades, existen responsabilidades en cada puesto y la jerarquización define la unidad de mando en cada área con el fin de que el colaborador tenga conocimiento de la persona a cargo y se evita repetición de funciones (Boero, 2020).

La estructura organizacional, es importante ya que una personas que cooperan entre ellas para alcanzar un fin u objetivo, además las personas buscan mantener estrategias efectivas para la eficiencia de sus tareas, tiempo deseado e integración necesaria Ureña (2021).

### 3.1.3 Manual descriptivo de puestos

Un manual descriptivo de puestos hace referencia a la información estructurada que especifica la descripción de funciones, actividades, responsabilidades, condición de trabajo y características que componen cada puesto de acuerdo con la persona indicada, con el fin del aprovechamiento máximo del trabajo (Ramírez et al., 2019). Ahora bien, se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones para obtener la información requerida para la elaboración de un manual descriptivo de puestos Ramírez et al. (2019):

- ✓ Primero, **definir el puesto**. Es necesaria la definición del puesto ya que, de acuerdo con esa definición, se buscará los perfiles para ocupar los cargos dentro de la organización.
- ✓ Segundo, **analizar el puesto**. Es necesario un análisis del puesto para identificar las necesidades que se requieren y las capacidades que se necesitan para cumplir las funciones del puesto.
- ✓ Tercero, llevar a cabo **el análisis del puesto**. Identificar las tareas, reuniendo la información mediante métodos estadísticos, definiendo características de las labores realizadas de acuerdo con la clasificación e importancia y determinar competencias básicas.

- ✓ Cuarto, **describir el puesto**. Es necesario una descripción de puestos para aclarar y explicar sus actividades, competencias y especificaciones del perfil de cada puesto laboral.
- ✓ Quinto, **detallar los componentes del puesto**. Es necesario la inclusión del título del puesto, las actividades a desempeñar y responsabilidades.
- ✓ Sexto, **describir el organigrama**. Es necesario la definición del nivel jerárquico, es decir la subordinación ante quien es el responsable dentro de la organización de forma enlazada de acuerdo con la responsabilidad que representa dentro de la organización.

Finalmente, Ureña (2021) menciona que “la estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Asimismo, que tiene la función principal de orientar a las personas de la organización mediante la coordinación y motivación del personal” (p.4)

### **Ventajas de poseer un manual descriptivo de puestos**

Algunos beneficios o ventajas más relevantes de tener acceso a una guía descriptiva de puestos son los siguientes: ayuda a definir las cargas según el puesto, define específicamente lo que cada colaborador debe realizar según lo definido en su puesto, fija responsabilidades, actividades y condiciones de trabajo, permite que el colaborador esté relacionado o enterado de lo que debe conocer sobre sus labores, además, permite al departamento de RHH calificar su desempeño laboral.

Por otra parte, Iglesias (2019), menciona que para realizar un manual descriptivo de puestos de trabajo es necesario reconocer los siguientes conceptos:

- ✓ Primero, se debe definir el **perfil de puesto**. Es el análisis de las necesidades detectadas; que determina el colaborador a integrar de acuerdo con la necesidad de la compañía.
- ✓ Segundo, la **descripción del puesto**. En este se recolecta el contenido del puesto, tomando en cuenta el periodo que se hizo el análisis del puesto y la fuente de información utilizada.
- ✓ Tercero, la **identificación del puesto**. Este se relaciona con los datos del perfil laboral como; departamento o línea donde labora, categoría, nivel salarial e identificación laboral.

- ✓ Cuarto, la **ubicación del puesto**. En el esquema organizacional se logra identificar el nivel jerárquico del puesto en cada departamento y las dependencias.
- ✓ Quinto, la **misión del puesto**. Se define la existencia de ese puesto en la organización.
- ✓ sexto, las **tareas, experiencia necesaria, competencias y formación o conocimientos**. Estos tienen una relación directa con el puesto ya que son obligaciones, deberes y responsabilidades que es preciso generar para el cargo o perfil laboral, ya que se reflejará la experiencia del colaborador, así como la formación necesaria del ocupante el puesto para desempeñar las actividades necesarias dentro de la organización.

Por ende, es fundamental, que la organización cuente con manual descriptivo de puestos ya que ayuda a la organización, establecer y repartir las cargas de trabajo, encontrar el personal idóneo para incorporar dentro de la organización, además, para Nova International Company Foods al ser una empresa industrial, el contar con un manual descriptivo representa la oportunidad de certificarse bajo la norma de seguridad alimentaria, proceso que le permite diversificar sus productos de acuerdo a su personal especializado y oportunidades competitivas que el mercado le ofrece.

Según (Munch, 2007) la división del trabajo promueve la especialización y perfeccionamiento del trabajo y de acuerdo con (Del Rosario et al., 2019, p.5), la división departamental y la especialización del trabajo son pilares fundamentales para que las empresas logren mejorar la eficiencia y eficacia. Para alcanzar lo anterior, se debe considerar los siguientes pasos:

- ✓ **Jerarquización**. Dentro de una empresa es necesario elaborar eslabones cada uno con un nivel de autoridad y responsabilidad cada vez mayores, es decir que se ejecuta una estructuración especificando la funcionalidad dentro de cada centro de autoridad, además debe de existir comunicación entre cada uno de dichos grupos.
- ✓ **Departamentalización, es una división en la que se agrupan funciones y actividades en unidades específicas**. La división de la empresa en subunidades se utiliza en organizaciones de diversa índole esto debido a que brinda un orden más eficaz para la delegación y ejecución de las funciones que cada empleado debe realizar.

De acuerdo con lo anterior, es importante mencionar que los puestos están relacionados al producto o servicio que ofrece la organización en el mercado comercial, los perfiles de puestos se acoplan a las necesidades de la compañía, en este proceso se debe tener claro a que se dedica Nova International Company Foods; corresponde a los alimentos al servicio de la población, por ejemplo; el producto mayormente reconocido es el palmito.

El producto a su vez mantiene una clasificación:

- ✓ **Producto básico**, el cual hace referencia a la función específica ejecutada por un producto que permite la resolución de un problema Munch (2007).
- ✓ **Producto real**, el cual se refiere a las especificaciones únicas y propias del producto, así como a las garantías, servicios adicionales y negociaciones de los productos vendidos e instalaciones adecuadas, agregando un valor agregado a ese producto Munch (2007).

Por tanto, para Nova International Company Foods, es de suma importancia la calidad y la inocuidad con la que el producto que ofrece es elaborado. Cabe mencionar que el trabajo tiene como propósito diseñar una guía descriptiva de puestos; sin embargo; la necesidad nace de la certificación de seguridad alimentaria por el tipo de industria a la que está dirigida en el Mercado Comercial, Según British Retail Consortium (2015), la norma BRC Food, contiene los requerimientos de un sistema de Análisis de peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) esto ayuda a identificar y especificar cada criterio de inocuidad y operatividad dentro de las compañías que elaboran alimentos.

En esta línea, cabe recalcar que su fin es expandir su mercado, mejorar la imagen y la calificación mundial de la empresa para ello se considera también la diversificación de la empresa con respecto a los productos. Al respecto Valhondo (2010) indica que esta diversificación, exige una serie de características o funcionalidades donde no solo se trata de acceder a todos los datos, información y servicios sino también de orientación.

Ahora bien, la diversificación en la plantilla de productos ofrecidos involucra un esfuerzo no solo económico, sino también de capacitación, temporal y humano debido a que la población laboral debe adecuarse a los nuevos procesos que involucra la producción.

También, es importante que la compañía esté actualizada de acuerdo con los procesos que deben mantener dentro de la mismas, para cumplir con estándares de calidad

y ofrecer productos con el valor agregado al que dirigen su mercado. En este sentido, Stier (2018), califica los riesgos que se pueden presentar dentro de las industrias alimentarias, provee y mantiene prácticas de inocuidad para el desarrollo de un producto, además, asegura el espacio físico en donde se trabaja.

En la Tabla tres, se presentan las diferencias en programas para procesos productivos con menor riesgo.

**Tabla 3**

*Deferencias en programas para procesos productivos con menor riesgo*

Criterios	Programas		
	PRP <sup>a</sup>	PRPO <sup>b</sup>	CCP <sup>c</sup>
<b>Aplicación</b>	Horizontal; aplica a todas las operaciones.	Se aplica a un riesgo determinado y a un producto y proceso específico.	Se aplica a un riesgo determinado y a un producto y proceso específico.
<b>Control</b>	Puede contribuir a la reducción de un riesgo, pero puede no ser esencial para el control.	Es esencial para la reducción del riesgo, pero puede funcionar en el riesgo junto con otros controles.	Proporciona control absoluto.
<b>Resultado</b>	El fracaso no significa necesariamente que el producto no sea seguro.	El fracaso no significa necesariamente que el producto no sea seguro.	La falla indica que el producto no es seguro.
<b>Medición</b>	No se puede medir en tiempo real.	Puede o no puede medirse en tiempo real, se pueden establecer límites críticos.	Mensurable en tiempo real con límites críticos establecidos.

*Nota.* Tabla tomada y adaptada del texto de (Stier, 2018, p. 23)

Esta tabla hace referencia a la norma ISO 22000.

<sup>a</sup> n = Programas De Requisitos Previos.

<sup>b</sup> n = Programas De Requisitos Previos Operativos.

<sup>c</sup> n = Puntos Críticos De Control.

De acuerdo con la Tabla 2, los programas de requisitos previos tienen como fin mantener el proceso de producción con el menor riesgo y anticipar las situaciones que se generan en el espacio y tiempo real, por tanto, es importante conocer, cual se adapta mejor a la empresa para evitar riesgo de inocuidad alimentaria (Stier, 2018).

Por otro lado, es importante que la empresa se mantenga actualizada referente a las suficiencias y virtudes que presenta a nivel organizacional, ya que le permite realizar

cambios, reforzar en ámbitos en los que su naturaleza no es fuerte. Al respecto, Koontz et al (2012), señalan que es de relevancia en el ámbito investigativo organizacional, contar con estrategias que permitan valorar lo cuestionado, por ello, se recomienda utilizar dos herramientas: la Metodología de Porter y el análisis FODA.

### **3.1.4 Metodología de Porter y análisis FODA**

La Metodología Porter “es un Análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas” Oion et al. (2020), esta herramienta permitirá investigar en qué nivel se encuentra actualmente dentro de la industria alimentaria Nova International Company Foods, lo cual involucra recopilar información sobre su desempeño y someterlo al análisis correspondiente.

Por otro lado, el análisis FODA involucra 4 aspectos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las cuales podrían perjudicar el alcance de las metas. Según Arriaga et al. (2017, p.419), las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos, las oportunidades son factores externos del entorno que propician su alcance, las debilidades son puntos débiles o factores propios de la organización que impiden el logro de los objetivos, finalmente, las amenazas, son factores externos del entorno que afectan negativamente la institución.

La finalidad de la aplicación del análisis FODA, es generar que la organización detecte las debilidades y posibles amenazas para la entidad para que se realicen los cambios pertinentes lo cual hace que disminuya la endeblez dentro de la empresa y permitirá disponer de las oportunidades existentes, además facilita analizar la organización de forma completa desde la infraestructura, servicios, personal, aspectos económicos y administrativos; tema que requiere análisis profundo.

En relación con lo anterior, es importante reiterar la importancia de la actualización del análisis dentro de las empresas, sobre todo cuando el mercado en el que se desarrollan es muy globalizado y competitivo. Al respecto, Chamorro et al. (2005), señala que, la economía de las empresas se está caracterizando por la globalización y el uso de nuevas tecnologías, por tanto, es importante conocer la realidad actual de Nova International Company Foods, para identificar las oportunidades de competitividad, en donde se genere un conocimiento provisto (nuevas tecnologías) integrado y formado dentro de la empresa

para desarrollar dichas ventajas competitivas. Cabe mencionar, que al aplicar estas acciones se genera un mejoramiento en los procesos de la compañía proyectándose a buscar certificaciones dentro de las normativas del manejo del recurso humano, pensando en la estabilidad del personal en la empresa desde el desarrollo humano, competencias y valores del talento humano que identifique y posicione a la empresa de manera positiva en los factores externos e internos.

### **3.2 Descripción de antecedentes o trabajos relacionados con la investigación**

A nivel institucional, dentro de la Universidad Nacional Sección Regional Huetar Norte y Caribe, existe el trabajo de investigación presentado por (Jacamo et al., 2021), el cual tiene como objetivo la identificación de los puestos de trabajo de una empresa ubicada en la comunidad de La Victoria, Horquetas, Sarapiquí, para la elaboración de un manual de puestos. Este proyecto anteriormente mencionado es de calidad descriptiva, basando en la clasificación y descripción de puestos de trabajo.

Además, (Moskwa, 2016) realiza una investigación sobre la descripción de puestos, donde indica la importancia de la elaboración de estos, quienes deben participar en su elaboración y la relación fundamental con la evaluación del desempeño. Adicionalmente, se indica los conceptos que se deben incorporar para la sistematización de la caracterización del puesto y la puntuación evaluativa del desempeño dentro de la organización.

Por último, (Johnson, 2020) desarrolla una investigación en la cual pretende dimensionar la importancia de los manuales descriptivos de puestos y como la organización pueden obtener fracasos a partir de la utilización de estos si están obsoletos. Para mejorar dicha situación, propone sugerencias para un adecuado manual descriptivo de puestos; por ejemplo: las empresas u organizaciones deben identificar lo que necesita en la actualidad presupuestar y el recurso humano que necesitará en el futuro, esto quiere decir que deberá existir un análisis de lo que servirá a la organización para el periodo futuro.

En resumen, el conocer el contexto de los procesos de contratación, cubrir un puesto es una actividad importante para la organización, pero se requiere tener claro las funciones que se desempeñan en cada perfil de trabajo por cada colaborador. Evitar lenguaje restrictivo, buscando que los manuales descriptivos no desmotiven a los colaboradores por estar redactados en forma sexista, agresiva, xenofóbica, racista, entre otras formas que

pueden repercutir en problemas para los colaboradores. Por último, se debe pensar en el significado que puede representar cada puesto de trabajo para las personas colaboradoras y que, a través de esto puedan contribuir con ideas, soluciones o estrategias para superar problemas en el departamento o en la empresa en general.

### **3.3 Consideraciones teóricas**

En este capítulo, se definió el concepto de empresa y se describió brevemente cada uno de los tipos, se abordó la importancia del esquema organizacional, luego, se describió el concepto de manual descriptivo de puestos, la estructura, actividades y jerarquía, así como la importancia para Nova International Company Foods como organización al desarrollar un estudio FODA, con el fin de identificar las fortalezas y deficiencias que actualmente la empresa presenta, esto para aplicar una mejora continua, ya que tiene como propósito expandirse, mejorar su mercado y certificarse con una seguridad alimentaria, lo cual valía debido a la globalización y la competitividad tan acelerada del mercado actual en el que se desenvuelve la entidad.

# **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS**

## **4.1 Introducción**

El desarrollo de los datos de los diferentes roles desarrollados dentro de Nova international Company Foods R.L da una perspectiva importante de la estructura organizacional y también generando dentro de la organización responsabilidades para obtener en este análisis una comprensión más profunda y el saber cómo se interactúa en el interior de la organización y los impactos externos de las mismas, el poder tener claro una idea de las competencias necesarias permite generar lo que es el analizar de las experiencias y relaciones internas y externas en cada uno de los puestos, con esto lo que se trata de desarrollar es que las áreas y puestos conozcan sus fortalezas y en donde mejorar, al mantener estas decisiones estratégicas permitirá tomar mejores y mayores decisiones, este análisis general de todo lo anteriormente mencionado pretende que ayude a cumplir los objetivos, metas y estrategias del funcionamiento de Nova International Foods R.L.

## **4.2 Análisis de resultados**

El conjunto de datos proporcionado describe varios puestos dentro de una empresa, sus responsabilidades, requisitos, y relaciones internas y externas.

La variabilidad en los requisitos intelectuales y de experiencia entre los diferentes puestos sugiere que la empresa tiene una estructura organizativa bien definida que abarca desde roles operativos hasta roles de supervisión y gestión. Esta diversidad refleja la necesidad de contar con una fuerza laboral que posea una gama amplia de habilidades y conocimientos para cubrir todas las áreas de la operación empresarial. Por ejemplo, los puestos operativos pueden requerir un nivel básico de educación y experiencia específica en el campo, mientras que los roles de supervisión pueden necesitar niveles más altos de educación y experiencia en gestión.

### **Diversidad de Habilidades y Competencias**

Los requisitos de habilidades y competencias para cada puesto abarcan tanto habilidades técnicas específicas como habilidades interpersonales y de gestión. Esto refleja la naturaleza multifacética del entorno laboral moderno, donde los empleados no solo deben ser expertos en sus campos técnicos, sino también capaces de colaborar efectivamente con otros, liderar equipos, comunicarse claramente y manejar situaciones de alta presión. La diversidad en las habilidades y competencias requeridas también

sugiere la relevancia de la capacitación continua y el crecimiento profesional para los empleados en todos los niveles de la organización.

### **Responsabilidades Adquiridas**

Los diferentes puestos dentro de la empresa tienen muchas responsabilidades, que se contemplan desde tareas operativas, funciones de supervisión y gestión. Esto indica que los empleados no solo son responsables de completar tareas específicas, sino que también tienen roles de liderazgo y gestión de recursos. Por ejemplo, los supervisores pueden ser responsables de la supervisión del personal, la asignación de tareas y la resolución de problemas, mientras que los operarios pueden tener responsabilidades más específicas relacionadas con la ejecución de tareas técnicas. Esta distribución de responsabilidades ayuda a garantizar que todas las áreas de la empresa estén cubiertas y que las funciones se elaboren de forma eficiente y efectiva.

### **Necesidad de Certificaciones y Disponibilidad**

Algunos puestos dentro de la empresa requieren certificaciones específicas, como certificaciones de seguridad alimentaria, que son necesarias para cumplir con regulaciones específicas o estándares de la industria. Esto resalta la importancia de la capacitación y la habilidad cualitativa del profesional en ciertos roles, así como el deber de la compañía con el cumplimiento de la calidad y la seguridad en sus operaciones. Además, la disponibilidad para trabajar puede ser un requisito en ciertos puestos, lo que subraya la importancia de mantener un horario flexible y la efectividad de respuesta a las demandas operativas de la empresa.

### **Análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de investigación definidos**

Mediante la revisión de la análisis y revisión de documentación de la organización se obtuvo que la Nova International Foods R.L es una división de la empresa Palmini CR Químicas Unidas LTDA. La empresa Nova International Foods R.L, cuenta con una estructura jerárquica vertical donde las decisiones de mayor responsabilidad son ejecutadas por el gerente de la organización y su gestión es apoyada por el asesor de gerencia y la asistencia administrativa de la organización. Bajando en la estructura, se

encuentra los departamentos de producción, calidad y compras agrícolas con un orden horizontal respondiendo directamente a la gerencia general.

Por otro lado, con el análisis del plan de negocios elaborado por la gerencia general en conjunto con la asistente administrativo y jefes de departamento de Nova International Foods R.L, se logra identificar una matriz FODA.

El estudio exhaustivo de los datos mostró una serie de aspectos clave que destacan la importancia de tener una fuerza laboral diversa y altamente calificada para responder eficazmente a las diversas necesidades y desafíos que enfrenta Nova International Foods R.L.

En primer lugar, se observa una variedad significativa en los requisitos intelectuales y de experiencia entre los diferentes puestos. Esta diversidad refleja una estructura organizativa bien definida que abarca desde roles operativos hasta roles de supervisión y gestión. Esta distribución equitativa de responsabilidades permite que cada área de la empresa esté cubierta de manera efectiva, contribuyendo a una operación fluida y eficiente en todos los niveles.

Además, se destaca responsabilidad de la empresa por cumplir los estándares de calidad y seguridad en sus operaciones, evidenciado por la necesidad de certificaciones específicas, como las certificaciones de seguridad alimentaria. Esto subraya la importancia del desarrollo y la cualificación del perfil laboral en ciertos roles, además de la obligación general de la compañía con el cumplimiento y mantenimiento de estándares elevados de calidad.

El análisis detallado de los datos proporcionados ofrece una visión integral de la estructura y el funcionamiento de Nova International Foods R.L., destacando su compromiso con la excelencia operativa, la calidad del producto y el desarrollo estratégico a largo plazo. Esto sienta las bases para la toma de decisiones informadas y el éxito continuo de la empresa en el mercado.

El tener claro que la estructura orgánica lo cual hacemos referencia a la organizativa y la estrategia del negocio son factores muy importantes que busca un desarrollo y crecimiento continuo de la empresa , por lo general la distribución de las responsabilidades, tanto como internas y también analizando factores externos indican dan que el énfasis de capacitación está bien posicionada también buscando y generando prosperar en un entorno empresarial en constante cambio, todo esto junto con el análisis de los datos ofrece una visión integral y sobre todo del funcionamiento de Nova International Foods R.L

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1 Conclusiones**

### **Estructura Organizativa Integral**

El análisis detallado de la estructura organizativa de Nova International Foods R.L. revela una distribución clara de roles y responsabilidades que abarca todos los niveles, desde operativos hasta funciones de gestión. Esta estructura garantiza que los departamentos de la organización estén adecuadamente cubiertos, lo que promueve una mayor operatividad y facilita el logro de las metas empresariales. La definición precisa de funciones y la asignación adecuada de responsabilidades contribuyen a una coordinación efectiva entre los diferentes equipos y departamentos, fortaleciendo así la adaptabilidad de la compañía a la variabilidad y cambios del ambiente empresarial.

### **Compromiso con la Calidad y la Seguridad**

El objetivo de Nova International Foods R.L. con la calidad y la seguridad se refleja en la necesidad de certificaciones específicas, como las certificaciones de seguridad alimentaria. Estas certificaciones evidencian un enfoque riguroso hacia el cumplimiento de estándares elevados en sus operaciones. Este compromiso fortalece la imagen de la empresa y genera solidez tanto entre los clientes como ante las autoridades reguladoras, lo que contribuye a la fidelización de los clientes y al mantenimiento de relaciones comerciales sólidas a largo plazo.

### **Diversidad y Desarrollo de la Fuerza Laboral**

La variabilidad y diversidad de requisitos en habilidades y competencias necesarias para los diferentes roles subraya la importancia de contar con una fuerza laboral diversa y calificada. El énfasis en la capacitación y el desarrollo profesional demuestra un compromiso con el crecimiento personal de los colaboradores y el desarrollo continuo de sus competencias y habilidades profesionales. Esta inversión en el desarrollo de la fuerza laboral no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también contribuye al éxito de la compañía al garantizar que esté equipada con talento altamente cualificado y adaptable.

### **Adaptabilidad y Resiliencia**

Generalmente la estructura organizacional y la estrategia de Nova International Foods R.L se ve reflejado en un enfoque proactivo el cual va en busca del desarrollo continuo de la empresa el tener este parámetro permite generar un entorno muy dinámico

y cambiante lo cual generará una ventaja competitiva a largo plazo para el desarrollo ideal de la empresa.

### **Coordinación y Comunicación Efectiva**

La coordinación de relaciones internas y externas resaltan la importancia de la comunicación dentro de la empresa, una comunicación clara permite la colaboración entre los diferentes equipos también generando la comunicación efectiva hacia los clientes, proveedores y otras partes que formen parte para así desarrollar una reputación ideal en el Mercado actual.

### **Gestión Estratégica de Recursos**

La distribución estratégica de responsabilidades y recursos dentro de la empresa contribuye a optimizar el rendimiento y la eficiencia en todas las áreas. Esta gestión eficaz de los recursos garantiza que se asignen los recursos adecuados en el momento y lugar adecuados, maximizando así el valor en cada uno de los segmentos involucrados, incluidos los accionistas, los empleados y los clientes. Una gestión eficiente de los recursos también ayuda a minimizar el desperdicio y reducir los costos operativos, mejorando la rentabilidad general de la empresa.

### **Enfoque en la Mejora Continua**

El objetivo de Nova International Foods R.L. con la calidad, la seguridad y el desarrollo profesional refleja un enfoque centrado en la mejora continua. Esta mentalidad de aprendizaje y crecimiento constante permite a la empresa mantenerse a la vanguardia de su industria y adaptarse a diversidad del mercado y los cambios constantes. La búsqueda del éxito y la innovación en todos los departamentos de operación garantiza que la empresa siga siendo relevante y competitiva a largo plazo, asegurando su éxito continuo en un entorno empresarial cada vez más desafiante.

## **5.2 Recomendaciones**

### **Fortalecer Programas de Capacitación**

Nova International Foods R.L. puede beneficiarse enormemente al desarrollar programas de capacitación más integrales y continuos para sus empleados. Estos programas deben estar diseñados para abordar tanto las habilidades técnicas específicas requeridas para cada cargo laboral como las habilidades interpersonales requeridas para fomentar un entorno de trabajo colaborativo y productivo. Además, la personalización de estos programas según las necesidades individuales de los empleados puede aumentar su efectividad y relevancia.

### **Implementar Sistemas de Gestión de la Calidad**

La empresa debe considerar generar la implementación de gestión de calidad de certificados el cual, hago referencia al ISO 9001, para así generar una estandarización y mejoras en el proceso de producción y operativo, ya que busca con estos sistemas ayudar a los estándares y también a la corrección de posibles problemas futuros en la cadena de suministro.

### **Promover la Colaboración Interdepartamental**

Generalmente dentro de las organizaciones se busca fomentar una cultura de ayuda y colaboración esto permite que mediante reuniones de análisis periódicas se genera la actualización constante de políticas y mejoramiento continuo de los departamentos de manera individual y conjunta permitiendo una mejor eficiencia y eficacia.

### **Evaluar y Actualizar Constantemente las Políticas de Recursos Humanos**

Lo que busca Nova International Foods R.L es compromiso al revisar las políticas de recursos humanos para así generar y establecer las políticas establecidas mejorando las practicas realizadas, básicamente esto incluye revisión continua de las políticas de contratación, beneficios, crecimiento y el bienestar de los empleados que es lo más importante para el desarrollo ideal de la organización.

### **Explorar Oportunidades de Diversificación y Expansión**

La empresa podría explorar activamente nuevos segmentos de diversificación y ampliar en nuevos mercados emergentes o trabajar en la introducción de productos complementarios. Esto podría implicar la investigación de nuevas líneas de productos, el crecimiento geográfico o la variabilidad de la cartera de productos para mitigar el riesgo y aprovechar nuevas fuentes de ingresos.

### **Mantenerse al Día con las Tendencias del Mercado**

Es esencial que Nova International Foods R.L. se mantenga actualizado con las tendencias y las principales innovaciones alimentarias para mantener su importancia y hegemonía en el entorno de este mercado. Lo cual implica estar pendiente y realizar el monitoreo activo de las exigencias del cliente final, las restricciones gubernamentales y las tecnologías emergentes que podrían afectar su negocio.

### **Invertir en Tecnología y Automatización**

La empresa debería considerar la inversión en tecnología y automatización con el fin de ampliar su productividad y lograr una mayor eficiencia a largo plazo. Además de contemplar la automatización en los procesos y sistemas de gestión empresarial integrados, maquinaria automatizada en la línea de producción y soluciones de seguimiento y estudios de datos para maximizar los procesos comerciales. Estas inversiones no solo mejorarán la productividad, sino que también liberarán recursos para actividades estratégicas de mayor valor añadido.

## **5.3 Propuesta**

### **5.3.1 Justificación**

En la actualidad los mercados dinámicos en los cuales nos encontramos la eficiencia y eficacia de la organización son pilares fundamentales en el desarrollo de la misma esto se convierte en un factor muy importante para el éxito empresarial, Nova International Foods R.L presenta desafíos muy grandes en la estrategia a realizar lo cual la comercialización para el periodo 2022-2023 busca un enfoque integral y competitivo, en este periodo busca establecer un lugar adecuado en el mercado dinámico en el que nos encontramos, en ese mismo sentido es esencial integrar y tener un manual descriptivo de cada puesto para así optimizar la gestión del talento humano.

### **5.3.2 Metodología**

Al considerar el desarrollo de este manual, es imperativo tener en cuenta una serie de aspectos clave que no solo definirán los roles y responsabilidades de los empleados, sino que también influirán en la capacidad de Nova International Company Foods R.L. para alcanzar sus objetivos comerciales y mantenerse competitiva en el mercado global. En este sentido, es crucial caracterizar estos aspectos para garantizar que el manual descriptivo de puestos por competencias se convierta en un pilar fundamental de la estrategia comercial de la empresa para el periodo mencionado. A continuación, se exploran en detalle estos aspectos para comprender su importancia y cómo pueden contribuir a la competitividad y el éxito sostenido de la organización. Para el manual de metodología es esencial y el objetivo principal es que este manual se convierta en el pilar fundamental de la estrategia competitiva para Nova International Company Foods R.L , la empresa busca que los objetivos comerciales sean cumplidos a cabalidad para así garantizar que el manual sea el pilar fundamental de la estrategia comercial y así mantener la competencia en el mercado global , seguidamente se van a explorar detalles de los aspectos importantes para así poder comprender la importancia y como puedan contribuir a la competencia y el éxito de la organización.

### **5.3.3 Objetivos**

#### **i. Objetivo general**

Implementar un manual descriptivo de puestos en Nova International Company Foods para el periodo de agosto del año 2024.

#### **ii. Objetivos específicos**

- Desarrollar un cronograma de actividades donde se aborden los puestos, características y retroalimentación en Nova International Company Foods del nuevo manual descriptivo de puestos de la organización.
- Implementar el manual descriptivo de puestos en Nova International Company Foods en los procedimientos de selección y reclutamiento.

### **5.3.4 Cronograma de actividades**

Para el desarrollo del manual descriptivo de puestos en Nova International Company Foods se van a abordar 4 actividades, el responsable de coordinar y desarrollar cada actividad será el asistente administrativo. Se va a realizar mediante la comunicación de la implementación del manual, capacitación, seguimiento y una charla de retroalimentación, con el fin de lograr una mayor divulgación de la nueva implementación de la guía descriptiva de puestos en la organización.

En la actividad 1 se va a comunicar a los trabajadores por medio de una reunión sobre la implementación del nuevo manual descriptivo de puestos, que se va a utilizar en la organización a partir de la semana 32 del mes de agosto del 2024.

Seguidamente en la actividad 2 se abordará mediante una capacitación práctica y teórica, las características, procesos y puestos de trabajo, con la finalidad de que los colaboradores analicen las funciones que se deben realizar, las características del puesto y visualicen la forma correcta para operación del puesto.

En la actividad 3 el gerente dará un seguimiento de los procesos en base a lo contemplado por el manual o guía descriptiva de puestos, donde analizará visualmente que los trabajadores implementen los procesos respecto al manual descriptivo de puestos.

Para finalizar en la última actividad se realizará una charla de retroalimentación para cerrar el plan de ejecución del nuevo manual descriptivo de puestos, en la misma se

abordarán las consultas, sugerencias y apreciaciones para lograr una implantación adecuada del manual descriptivo de puestos.

Las actividades por desarrollar correspondientes al cronograma de trabajo y las fechas se detallan en el siguiente cuadro.

Cronograma de implementación del manual descriptivo de puestos en Nova International Company Foods

**Tabla No.4**  
Desarrollo de las actividades para la implementación del nuevo Manual de puestos descriptivo.

Actividades		SEMANA 45 / NOVIEMBRE 2024			
		Lunes 4	Martes 5	Miércoles 6	Jueves 7
1	Comunicación a los trabajadores sobre la ejecución del nuevo manual descriptivo de puestos.				
2	Capacitación y abordaje sobre las características, procesos y perfiles de cada puesto de trabajo.				
3	Seguimiento de los procesos de acuerdo con lo estipulado por el manual descriptivo de puestos.				
4	Charla de retroalimentación para cerrar el plan de implementación del nuevo manual descriptivo de puestos.				

Es de relevancia mencionar que la implementación del manual descriptivo de puestos debe ser abarcado por cada área de trabajo en la compañía, cuyo responsable de la implantación será el asistente administrativo, el mismo deberá velar por la utilización del manual en las nuevas contrataciones y selección del personal, además de actualizar la información descrita en el manual y sus procedimientos cada 2 años para mantener la información de los perfiles y los procesos operacionales actualizados.

#### **5.3.4.1 Costos aproximados**

Para el análisis de los costos de implementación de la propuesta se toma como base el salario mensual de un asistente administrativo. En este caso será la persona encargada de ejecutar la propuesta y capacitar a los colaboradores de la organización. Según el Decreto Ejecutivo N° 44293-MTSS, enero 2024, firmado por la presidencia de la república y validado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el salario mínimo para

los trabajadores en ocupación especializada es de ₡463.248 (cuatrocientos sesenta y tres mil doscientos cuarenta y ocho colones).

Los costos de implantación de la propuesta en la organización Nova International Company Foods estarán abarcados por el Asistente Administrativo, dado que las actividades y procesos que conlleva la ejecución se darán mediante el horario laboral, mediante una reunión, capacitación y charla de retroalimentación. El único costo adicional asociado será sufragado por la empresa, corresponderá a un refrigerio que se dará a los colaboradores los cuatro días que implica el proceso. El costo total aproximado sería de ₡150.000 (ciento cincuenta mil colones).

Para la implementación inicial de la propuesta se toma como costo el salario del asistente administrativo y el monto del refrigerio otorgado al concluir la capacitación, lo cual da un monto de ₡613.248 (seiscientos trece mil doscientos cuarenta y ocho colones). Es importante mencionar que, durante el proceso de inducción y capacitación de nuevos ingresos, únicamente se establece como costo el salario del Asistente Administrativo; es decir, no habrá ningún costo adicional para la implementación del manual descriptivo de puestos por competencia para los colaboradores de nuevo ingreso posterior al 7 de noviembre de 2024.

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Asistente Administrativo	
<b>Departamento</b>	Gerencia General	
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente General	
<b>Descripción del puesto</b>	Labores de asistencia en el departamento de Gerencia General, además en labores de Gestión de Recursos Humanos	
<b>I. CONTENIDO DEL PUESTO</b>		
<b>Principales tareas y funciones.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza la planilla de todos lo colaborades.</li> <li>• Realizar y revisar cálculo de liquidación.</li> <li>• Gestión y tramites de pagos a proveedores.</li> <li>• Procesos de selección y reclutamiento de personal.</li> <li>• Confeccionar informes para Gerencia General.</li> <li>• Control y supervisión de dinero por caja chica de la empresa.</li> <li>• Gestión y atención de cartera de clientes.</li> </ul>		
<b>III. RELACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General.</li> <li>• Supervisor de calidad.</li> <li>• Colaboradores en general.</li> </ul>	
<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> <li>• Clientes.</li> <li>• Instituciones Públicas.</li> <li>• Otras visitas generales.</li> </ul>	
<b>IV. ANÁLISIS DEL PUESTO</b>		
<b>Formación académica y técnica</b>		
<b>Nivel Académico</b>	Bachillerato universitario en carreras afin a Administración, Administración de Oficina, Secretariado Ejecutivo.	
<b>Dominio de un segundo idioma</b>	No	
<b>Experiencia necesaria</b>	1 a 2 años	
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora Continua:</li> <li>• Enfoque a resultados:</li> <li>• Adaptación al cambio:</li> </ul>	
<b>Legales</b>	Incorporación al colegio profesional correspondiente: Licencia de conducir: Si. Tipo: B-1	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
Aspecto	Aplica	Detalles
<b>Manipulación de químicos</b>	No	
<b>Trabajo físico moderado</b>	No	
<b>Trabajo físico alto</b>	No	
<b>Responsabilidades adquiridas</b>		



MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS POR COMPETENCIAS  
NOVA INTERNATIONAL FOOD R.L.

<b>Responsabilidad</b>	Aplica	
<b>Supervisión de personal</b>	Si	
<b>Manejo de documentación sensible</b>	Si	
<b>Manejo de dinero en efectivo, cheques o tarjetas de crédito</b>	Si	
Colaborador	Jefatura	Gestión de Recursos Humanos

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de Producción	
<b>Departamento</b>	Producción	
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Operaciones	
<b>Descripción del puesto</b>	Responsable de dirigir, planificar y coordinar todas las actividades pertenecientes a la producción. Gestionando los recursos disponibles, desarrollando estrategias y procedimientos óptimos y garantizando los niveles de calidad.	
<b>II. CONTENIDO DEL PUESTO</b>		
<b>Principales tareas y funciones.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la entrada de materia prima (tallos de palmito, piña, mango, yuca, entre otros).</li> <li>• Controlar la aplicación de la programación de mantenimiento de la planta.</li> <li>• Programar las fechas de los despachos de contenedores.</li> <li>• Establecer los procedimientos e instrucciones de trabajo.</li> </ul>		
<b>III. RELACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General.</li> <li>• Departamento de Calidad.</li> <li>• Departamento de Recursos Humanos.</li> <li>• Mantenimiento.</li> <li>• Abastecimiento.</li> </ul>	
<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> </ul>	
<b>IV. ANÁLISIS DEL PUESTO</b>		
<b>Formación académica y técnica</b>		
<b>Nivel Académico</b>	Técnico de Supervisión de Producción.	
<b>Dominio de un segundo idioma</b>	No	
<b>Experiencia necesaria</b>	2 a 3 años	
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora Continua:</li> <li>• Enfoque a resultados:</li> <li>• Adaptación al cambio:</li> <li>• Pensamiento analítico:</li> </ul>	
<b>Legales</b>	Licencia de conducir: Si. Tipo: B-1	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
Aspecto	Aplica	Detalles
<b>Manipulación de químicos</b>	No	
<b>Trabajo físico moderado</b>	No	
<b>Trabajo físico alto</b>	No	
<b>Responsabilidades adquiridas</b>		
<b>Responsabilidad</b>	Aplica	
<b>Supervisión de personal</b>	Si	
<b>Manejo de documentación sensible</b>	Si	
<b>Manejo de dinero en efectivo, cheques o tarjetas de crédito</b>	Si	
Colaborador	Jefatura	Gestión de Recursos Humanos

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Supervisor de Producción	
<b>Departamento</b>	Producción	
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Producción	
<b>Descripción del puesto</b>	Verificar por los procesos de transformación de materia prima de palmito.	
<b>II. CONTENIDO DEL PUESTO</b>		
<b>Principales tareas y funciones.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar de la descarga y manejo de materia prima en planta.</li> <li>• Supervisar la ejecución de los procesos de limpieza en planta.</li> <li>• Supervisión de Pelado: no se raje, no se desperdicie, aprovechamiento, extracción de fibra. Supervisar el proceso de pelado de las materias primas.</li> <li>• Supervisión de Cocción: tiempos y temperatura. Supervisar la etapa de cocción para la transformación de las materias primas.</li> <li>• Supervisar la etapa de secado de los envases.</li> <li>• Supervisar el pesaje de los envases y verificar que los equipos de pesajes se encuentren calibrados.</li> <li>• Supervisar el proceso de tratamiento térmico.</li> <li>• Supervisar el proceso de embalaje de los productos finales.</li> <li>• Controlar y verificar el reproceso de productos.</li> </ul>		
<b>III. RELACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Calidad.</li> <li>• Departamento Bodega.</li> </ul>	
<b>Externas</b>	Proveedores.	
<b>IV. ANÁLISIS DEL PUESTO</b>		
<b>Formación académica y técnica</b>		
<b>Nivel Académico</b>	Bachillerato Universitario, Administración, Ingeniero industriales, químicos o afín	
<b>Dominio de un segundo idioma</b>	Inglés, Intermedio	
<b>Experiencia necesaria</b>	1 a 2 años	
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora Continua:</li> <li>• Enfoque a resultados:</li> <li>• Adaptación al cambio:</li> <li>• Pensamiento analítico:</li> <li>• Comunicación asertiva:</li> <li>• Capacidad de toma decisiones:</li> </ul>	
<b>Legales</b>	Licencia de conducir: Si. Tipo: B-1	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
Aspecto	Aplica	Detalles
<b>Manipulación de químicos</b>	Si	Insumos utilizados para el procesamiento de las materias primas
<b>Trabajo físico moderado</b>	Si	Realizar levantamiento de utensilios, cajas y artefactos con peso no mayor a 10 kilogramos.
<b>Trabajo físico alto</b>	No	
<b>Responsabilidades adquiridas</b>		
<b>Responsabilidad</b>	Aplica	
<b>Supervisión de personal</b>	Si	



MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS POR COMPETENCIAS  
NOVA INTERNATIONAL FOOD R.L.

<b>Manejo de documentación sensible</b>	Si	
<b>Manejo de dinero en efectivo, cheques o tarjetas de crédito</b>	No	
Colaborador	Jefatura	Gestión de Recursos Humanos

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Recepción de materia prima	
<b>Departamento</b>	Producción	
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Producción	
<b>Descripción del puesto</b>	Se encarga del control de ingreso de proveedores y descarga de materia prima para ingresar a líneas de producción.	
<b>II. CONTENIDO DEL PUESTO</b>		
<b>Principales tareas y funciones.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del proveedor.</li> <li>• Verificación de materia prima: Conteo y revisión de calidad de tallos de palmito, frutas, tubérculos y raíces.</li> <li>• Realizar trazabilidad del control de calidad de acuerdo con las especificaciones requeridas y completar el formulario de calidad de la materia prima recibida.</li> <li>• Descarga y acomodo de materia prima en respectivas tarimas para ingresar al área de pelado.</li> </ul>		
<b>III. RELACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Calidad.</li> <li>• Bodega.</li> </ul>	
<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> </ul>	
<b>IV. ANÁLISIS DEL PUESTO</b>		
<b>Formación académica y técnica</b>		
<b>Nivel Académico</b>	Bachillerato en educación media	
<b>Dominio de un segundo idioma</b>	No	
<b>Experiencia necesaria</b>	1 a 2 años	
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora Continua:</li> <li>• Enfoque a resultados:</li> <li>• Adaptación al cambio:</li> <li>• Pensamiento analítico:</li> <li>• Comunicación asertiva:</li> <li>• Capacidad de toma decisiones:</li> </ul>	
<b>Legales</b>	Licencia de conducir: Si. Tipo: D-3 o E	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
Aspecto	Aplica	Detalles
<b>Manipulación de químicos</b>	No	<b>No aplica.</b>
<b>Trabajo físico moderado</b>	Si	Realizar levantamiento de cajas y artefactos con peso no mayor a 10 kilogramos.
<b>Trabajo físico alto</b>	Si	Realizar levantamiento de cajas y artefactos con peso no mayor a 25 kilogramos.
<b>Responsabilidades adquiridas</b>		
Responsabilidad	Aplica	
<b>Supervisión de personal</b>	No	
<b>Manejo de documentación sensible</b>	Si. Formularios de trazabilidad de calidad y control de calidad.	
<b>Manejo de vehículos o maquinaria especial</b>	Si. Manejo de montacargas	



MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS POR COMPETENCIAS  
NOVA INTERNATIONAL FOOD R.L.

<b>Colaborador</b>	<b>Jefatura</b>	<b>Gestión de Recursos Humanos</b>
--------------------	-----------------	------------------------------------

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Operario de cocción	
<b>Departamento</b>	Producción	
<b>Jefe inmediato</b>	Supervisión de producción	
<b>Descripción del puesto</b>	El colaborador se encarga de verificar el vacío de aire de los envases e ingresarlos al proceso de cocción. Debe guiarse con los procedimientos y lineamientos para obtener la inocuidad del producto.	
<b>II. CONTENIDO DEL PUESTO</b>		
<b>Principales tareas y funciones.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la limpieza correcta de los recipientes a utilizar el proceso de cocción.</li> <li>• Ingresar la cantidad recomendada, según lineamientos y procedimientos, en los recipientes para el proceso de cocción.</li> <li>• Ingresar los recipientes en Autoclave para el proceso de cocción.</li> <li>• Completar formulario de recipientes ingresados al proceso de cocción.</li> <li>• Completar formularios de tiempos y temperatura de cocción.</li> <li>• Monitorear los lotes de recipientes que se encuentran en proceso de cocción.</li> <li>• Extraer recipientes completado el proceso de cocción.</li> <li>• Monitorear los tiempos de enfriamiento para continuar la línea de producción de los envases.</li> </ul>		
<b>III. RELACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operario de cocción.</li> <li>• Despachador producto final</li> <li>• Encargado de etiqueta</li> <li>• Aseguramiento de calidad.</li> </ul>	
<b>Externas</b>	No aplica.	
<b>IV. ANÁLISIS DEL PUESTO</b>		
<b>Formación académica y técnica</b>		
<b>Nivel Académico</b>	Bachillerato en educación media.	
<b>Dominio de un segundo idioma</b>	No	
<b>Experiencia necesaria</b>	6 meses a 1 año	
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora Continua:</li> <li>• Enfoque a resultados:</li> <li>• Adaptación al cambio:</li> <li>• Pensamiento analítico:</li> <li>• Comunicación asertiva:</li> <li>• Capacidad de toma decisiones:</li> </ul>	
<b>Legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación Buenas Prácticas Manufactura.</li> <li>• Carné de Manipulación de Alimentos.</li> </ul>	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
<b>Aspecto</b>	<b>Aplica</b>	<b>Detalles</b>
<b>Manipulación de químicos</b>	No	No aplica.
<b>Trabajo físico moderado</b>	Si	Realizar levantamiento de utensilios, cajas y artefactos con peso no mayor a 10 kilogramos.
<b>Trabajo físico alto</b>	No	
<b>Responsabilidades adquiridas</b>		
<b>Responsabilidad</b>	Aplica	
<b>Supervisión de personal</b>	No	



MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS POR COMPETENCIAS  
NOVA INTERNATIONAL FOOD R.L.

<b>Manejo de documentación sensible</b>	No	
<b>Manejo de dinero en efectivo, cheques o tarjetas de crédito</b>	No	
Colaborador	Jefatura	Gestión de Recursos Humanos

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Encargado de etiquetado	
<b>Departamento</b>	Operativo	
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de operativo	
<b>Descripción del puesto</b>	El colaborador se encarga de velar por la seguridad, orden, el aseo e inocuidad de los productos antes de iniciar el proceso y velar por la realización adecuada de los procesos.	
<b>II. CONTENIDO DEL PUESTO</b>		
<b>Principales tareas y funciones.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar las tareas de etiquetado de acuerdo con los pedidos del cliente.</li> <li>• Embalar el producto de acuerdo con los requisitos del cliente utilizando los materiales indicados en las diferentes especificaciones.</li> <li>• Revisar el correcto etiquetado del producto, fecha de producción y estado de los envases.</li> <li>• Transportar el producto al área de etiquetado.</li> </ul>		
<b>III. RELACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Internas</b>	Jefe inmediato.	
<b>Externas</b>	No aplica.	
<b>IV. ANÁLISIS DEL PUESTO</b>		
<b>Formación académica y técnica</b>		
<b>Nivel Académico</b>	Escolaridad mínima.	
<b>Dominio de un segundo idioma</b>	No	
<b>Experiencia necesaria</b>	6 meses a 1 año.	
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora Continua:</li> <li>• Enfoque a resultados:</li> <li>• Adaptación al cambio:</li> <li>• Pensamiento analítico:</li> <li>• Comunicación asertiva:</li> <li>• Capacidad de toma decisiones:</li> </ul>	
<b>Legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación Buenas Prácticas Manufactura.</li> <li>• Carnet de Manipulación de Alimentos.</li> </ul>	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
<b>Aspecto</b>	<b>Aplica</b>	<b>Detalles</b>
<b>Manipulación de químicos</b>	No	No aplica.
<b>Trabajo físico moderado</b>	Si	Si, para identificar detalles dentro de los procesos.
<b>Trabajo físico alto</b>	No	No aplica.
<b>Responsabilidades adquiridas</b>		
<b>Responsabilidad</b>	Aplica	



MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS POR COMPETENCIAS  
NOVA INTERNATIONAL FOOD R.L.

<b>Supervisión de personal</b>	Si, los operarios de etiquetados.	
<b>Manejo de documentación sensible</b>	Si, los registros de las tareas de los operarios.	
<b>Manejo de dinero en efectivo, cheques o tarjetas de crédito.</b>	No	
Colaborador	Jefatura	Gestión de Recursos Humanos

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Operario de etiquetado	
<b>Departamento</b>	Operativo	
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de operaciones	
<b>Descripción del puesto</b>	El colaborador se encarga de etiquetar los envases para empacar la producción.	
<b>II. CONTENIDO DEL PUESTO</b>		
<b>Principales tareas y funciones.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Colocar las etiquetas en las latas de los productos.</li> </ul>		
<b>III. RELACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Internas</b>	Jefe de operaciones.	
<b>Externas</b>	No aplica.	
<b>IV. ANÁLISIS DEL PUESTO</b>		
<b>Formación académica y técnica</b>		
<b>Nivel Académico</b>	Escolaridad.	
<b>Dominio de un segundo idioma</b>	No	
<b>Experiencia necesaria</b>	No	
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora Continua:</li> <li>Enfoque a resultados:</li> <li>Adaptación al cambio:</li> <li>Pensamiento analítico:</li> <li>Comunicación asertiva:</li> </ul>	
<b>Legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificación Buenas Prácticas Manufactura.</li> <li>Carnet de Manipulación de Alimentos.</li> </ul>	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
<b>Aspecto</b>	<b>Aplica</b>	<b>Detalles</b>
<b>Manipulación de químicos</b>	No	No aplica.
<b>Trabajo físico moderado</b>	Si	Si, para transportar latas.
<b>Trabajo físico alto</b>	No	
<b>Responsabilidades adquiridas</b>		
<b>Responsabilidad</b>	Aplica	
<b>Supervisión de personal</b>	No	
<b>Manejo de documentación sensible</b>	No	



MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS POR COMPETENCIAS  
NOVA INTERNATIONAL FOOD R.L.

<b>Manejo de dinero en efectivo, cheques o tarjetas de crédito</b>	No	
Colaborador	Jefatura	Gestión de Recursos Humanos

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Aseguramiento de Calidad	
<b>Departamento</b>	Calidad	
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Operaciones	
<b>Descripción del puesto</b>	El colaborador se encarga de asegurar que todas las tareas se realizan de acuerdo con el manual de calidad.	
<b>II. CONTENIDO DEL PUESTO</b>		
<b>Principales tareas y funciones.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la correcta liberación de las producciones.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de las BPM, el plan HACCP y demás puntos de la norma mencionada por medio de auditorías internas, inspecciones mensuales, reuniones del equipo de inocuidad.</li> <li>• Asegurar que todas las líneas de producción, etiquetado y despacho siguen los procedimientos tanto de trabajo como de inocuidad, legalidad, autenticidad e integridad de los alimentos.</li> <li>• Liderar el equipo de inocuidad para establecer y mantener un sistema de gestión de acuerdo con la norma BRCS en su versión vigente.</li> </ul>		
<b>III. RELACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Internas</b>	Departamento de producción.	
<b>Externas</b>	Clientes y autoridades.	
<b>IV. ANÁLISIS DEL PUESTO</b>		
<b>Formación académica y técnica</b>		
<b>Nivel Académico</b>	Universidad Completa.	
<b>Dominio de un segundo idioma</b>	Si, inglés avanzado.	
<b>Experiencia necesaria</b>	Si, mínimo dos años en funciones de aseguramiento de calidad	
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora Continua:</li> <li>• Enfoque a resultados:</li> <li>• Adaptación al cambio:</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Comunicación asertiva:</li> <li>• Capacidad de toma decisiones:</li> </ul>	
<b>Legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación Buenas Prácticas Manufactura.</li> <li>• Carnet de Manipulación de Alimentos.</li> </ul>	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
<b>Aspecto</b>	<b>Aplica</b>	<b>Detalles</b>
<b>Manipulación de químicos</b>	<b>No</b>	No aplica.
<b>Trabajo físico moderado</b>	<b>Si</b>	Concentración visual.
<b>Trabajo físico alto</b>	<b>No</b>	



MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS POR COMPETENCIAS  
NOVA INTERNATIONAL FOOD R.L.

<b>Responsabilidades adquiridas</b>		
<b>Responsabilidad</b>	<b>Aplica</b>	
<b>Supervisión de personal</b>	Si	
<b>Manejo de documentación sensible</b>	Sí, documentos.	
<b>Manejo de dinero en efectivo, cheques o tarjetas de crédito</b>	No	
Colaborador	Jefatura	Gestión de Recursos Humanos

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Supervisora de calidad
<b>Departamento</b>	Calidad
<b>Jefe inmediato</b>	Gestor de Calidad
<b>Descripción del puesto</b>	Supervisora de Calidad, vela por la seguridad de la calidad de los productos, cuando llegan materiales que cumplan con las especificaciones de calidad y del cliente, además de llevar el sistema de inventarios al día y el sistema de trazabilidad.
<b>II. CONTENIDO DEL PUESTO</b>	
<b>Principales tareas y funciones.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cargo de inspeccionar a las inspectoras de calidad.</li> <li>• Supervisa los trabajadores de limpieza industrial. Control de personal para programación de turnos (permisos, vacaciones, planillas).</li> <li>• Soporte en certificación de calidad. Inventario de materia prima y secundaria (cartón, etiquetas, latas, fondos, tarimas e incluirlo en el sistema Odoos de inventario).</li> <li>• Muestreo de procesos de etiquetado.</li> <li>• Monitorear los lotes de recipientes que se encuentran en proceso de cocción.</li> <li>• Extraer recipientes completado el proceso de cocción.</li> <li>• Monitorear los tiempos de enfriamiento para continuar la línea de producción de los envases.</li> </ul>	
<b>III. RELACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento: cuando hay fallas en el equipo se informa a mantenimiento solucionan el problema verifican y se otorga el visto bueno para seguir operando.</li> <li>• Producción: Supervisar las características de cada línea de productos (lata, peso, sellos y características propias grosor, tamaño).</li> <li>• Etiquetado: Supervisan las especificaciones en cuanto a etiqueta, embalaje y revisión del recipiente en dónde va el producto, tanto en lata, vidrio y pauches.</li> <li>• Recursos humanos: informa de procesos (horario, permisos, vacaciones, salario, pago horas extras) del personal a cargo.</li> </ul>
<b>Externas</b>	No aplica.
<b>IV. ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
<b>Formación académica y técnica</b>	
<b>Nivel Académico</b>	Bachillerato en educación media con técnico en Inspector de inocuidad
<b>Dominio de un segundo idioma</b>	Si, inglés intermedio
<b>Experiencia necesaria</b>	Si, mínimo un año

<b>Competencias</b>	Conocimientos de BPM, certificaciones de calidad, poseer cursos de seguridad alimentaria, manejo del personal y conocimientos en HACCP (lineamientos puntos críticos en una línea de procesos ejm: las espinas del palmito área de mucho control).	
<b>Legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación Buenas Prácticas Manufactura.</li> <li>• Carnet de Manipulación de Alimentos.</li> </ul>	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
<b>Aspecto</b>	<b>Aplica</b>	<b>Detalles</b>
<b>Manipulación de químicos</b>	No	No aplica.
<b>Trabajo físico moderado</b>	No	No aplica.
<b>Trabajo físico alto</b>	No	No aplica.
<b>Responsabilidades adquiridas</b>		
<b>Responsabilidad</b>	<b>Aplica</b>	
<b>Supervisión de personal</b>	4 Inspectoras de Línea: 3 inspectoras de línea y 1 etiquetado. 3 trabajadoras de limpieza industrial.	
<b>Manejo de documentación sensible</b>	Manejo de inventarios. Control de todos los registros de la línea de procesos y certificados de calidad.	
<b>Manejo de dinero en efectivo, cheques o tarjetas de crédito</b>	No	
<b>Colaborador</b>	Jefatura	Gestión de Recursos Humanos

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	Inspectora de calidad	
<b>Departamento</b>	Calidad	
<b>Jefe inmediato</b>	Gestor de Calidad	
<b>Descripción del puesto</b>	Encargada de cuidar, regular, y velar porque los procesos cumplan los parámetros necesarios para el desarrollo adecuado en la línea de producción.	
<b>II. CONTENIDO DEL PUESTO</b>		
<b>Principales tareas y funciones.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preoperativo, revisión de la línea de producción.</li> <li>• Velar por la inocuidad de la línea de producción. análisis de laboratorio del producto.</li> <li>• Revisión del drenado de los productos, peso del producto.</li> <li>• Inspección de línea, medidas, objetos extraños, fibra, cantidad del producto.</li> <li>• Análisis de salmuera, revisión del líquido PH, acidez y sal para empacar.</li> <li>• Revisión de sellos herméticos de las latas.</li> </ul>		
<b>III. RELACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de calidad para revisar los procesos en la línea de producción.</li> <li>• Encargadas de producción para velar por las tareas del día.</li> <li>• Evacuar dudas en los procesos en la línea de producción, con el personal de la línea de producción para delegar funciones.</li> </ul>	
<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor para recibir en algunas ocasiones materias primas.</li> </ul>	
<b>IV. ANÁLISIS DEL PUESTO</b>		
<b>Formación académica y técnica</b>		
<b>Nivel Académico</b>	Bachillerato en educación media.	
<b>Dominio de un segundo idioma</b>	No	
<b>Experiencia necesaria</b>	6 meses a 1 año	
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paciencia</li> <li>• Orden</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	
<b>Legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carnet de manipulación de alimentos.</li> <li>• Certificaciones en control de calidad</li> </ul>	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
<b>Aspecto</b>	<b>Aplica</b>	<b>Detalles</b>
<b>Manipulación de químicos</b>	No	No aplica.
<b>Trabajo físico moderado</b>	No	No aplica.
<b>Trabajo físico alto</b>	No	

<b>Responsabilidades adquiridas</b>		
<b>Responsabilidad</b>	<b>Aplica</b>	
<b>Supervisión de personal</b>	Si, al personal de la línea de producción.	
<b>Manejo de documentación sensible</b>	Documentos: resultados de pruebas y muestras.	
<b>Manejo de dinero en efectivo, cheques o tarjetas de crédito</b>	No	
Colaborador	Jefatura	Gestión de Recursos Humanos

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Inspectora de calidad
<b>Departamento</b>	Calidad
<b>Jefe inmediato</b>	Gestor de Calidad
<b>Descripción del puesto</b>	Responsable de la supervisión del área de etiquetado y despacho de contenedores.
<b>II. CONTENIDO DEL PUESTO</b>	
<b>Principales tareas y funciones.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar las etiquetas en los envases, pouch, cortes de código.</li> <li>• Verificar la cantidad de cada código.</li> <li>• Revisar las características de las latas y pouch.</li> <li>• Corroborar que las codificaciones y la cantidad de los stickers.</li> <li>• Verificar o inspeccionar que cumplan con la presentación del personal a cargo (ejm, uñas, maquillaje y joyas).</li> <li>• Ingresar la cantidad recomendada, según lineamientos y procedimientos, en los recipientes para el proceso de cocción.</li> <li>• Ingresar los recipientes en Autoclave para el proceso de cocción.</li> <li>• Completar formulario de recipientes ingresados al proceso de cocción.</li> <li>• Completar formularios de tiempos y temperatura de cocción.</li> <li>• Monitorear los lotes de recipientes que se encuentran en proceso de cocción.</li> <li>• Extraer recipientes completado el proceso de cocción.</li> <li>• Monitorear los tiempos de enfriamiento para continuar la línea de producción de los envases.</li> </ul>	
<b>III. RELACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento: Verificar los equipos que se utilizan para regular la temperatura del producto (piña).</li> <li>• Etiquetado: Corrección de acciones que afectan el etiquetado del producto y especificaciones del producto que sale.</li> <li>• Supervisora de Calidad: Brindar apoyo en el proceso de etiquetado en cuanto a la oxidación de los productos, pedir el visto bueno para despachar.</li> <li>• Gestor de Calidad: Confirmación de número de contenedores.</li> <li>• Producción: Verificar los datos de los contenedores, revisa los papeles para despacho.</li> <li>• Despachador producto final</li> <li>• Encargado de etiqueta</li> <li>• Aseguramiento de calidad.</li> </ul>
<b>Externas</b>	No aplica.
<b>IV. ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
<b>Formación académica y técnica</b>	
<b>Nivel Académico</b>	Bachillerato en educación media
<b>Dominio de un segundo idioma</b>	Si, inglés básico
<b>Experiencia necesaria</b>	Si, mínimo un año

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Dinamismo en las actividades Trabajar en equipo.</li> <li>• Aptitudes:</li> <li>• Empatía</li> <li>• Compresión</li> <li>• Paciencia.</li> </ul>	
<b>Legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación Buenas Prácticas Manufactura.</li> <li>• Carnet de Manipulación de Alimentos.</li> </ul>	
<b>Condiciones de trabajo</b>		
<b>Aspecto</b>	<b>Aplica</b>	<b>Detalles</b>
<b>Manipulación de químicos</b>	No	No aplica.
<b>Trabajo físico moderado</b>	Si	Si, sensibilidad para verificación de etiquetas
<b>Trabajo físico alto</b>	No	
<b>Responsabilidades adquiridas</b>		
<b>Responsabilidad</b>	Aplica	
<b>Supervisión de personal</b>	No	
<b>Manejo de documentación sensible</b>	Documentos de inspección y despacho de contenedores con producto.	
<b>Manejo de dinero en efectivo, cheques o tarjetas de crédito</b>	No	
Colaborador	Jefatura	Gestión de Recursos Humanos

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario entrevista

**Universidad Nacional de Costa Rica Escuela de Administración  
Sección Regional Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí Licenciatura en  
Administración con Énfasis en Recursos Humanos**

Módulo. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE PUESTOS POR COMPETENCIAS NOVA  
INTERNATIONAL FOOD R.L.

El presente instrumento tiene como objetivo recabar información para el análisis descriptivo de los puestos de trabajo existentes en Nova International Foods R.L. La información suministrada será utilizada con fines académicos como parte de Trabajo de Final de Graduación para optar por el grado y título de Licenciatura Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Administración. De antemano le agradecemos su valiosa ayuda, ya que sin ella sería imposible cumplir con los objetivos del estudio, la cual será de utilidad para la empresa como para la Universidad Nacional de Costa Rica.

**Instrucciones Generales:** En la siguiente sección, se debe identificar el puesto en el que se desempeña el colaborador.

1. Nombre del puesto.
2. Departamento al que pertenece.
3. Jefe inmediato.
4. Persona que supervisa su puesto de trabajo.
5. Descripción del puesto.

### **CONTENIDO DEL PUESTO**

En esta sección, los colaboradores deben detallar las tareas, funciones y responsabilidades del puesto, así como la frecuencia con la que las realizan.

6. Funciones y tareas que realiza en su cargo.

## RELACIONES DEL PUESTO

7. Describir las relaciones internas y externas que implica el puesto.
8. Relaciones externas: ¿Con quién se relaciona y para qué?

## PERFIL DEL PUESTO

En esta sección, se deben especificar los requisitos, responsabilidades y condiciones necesarias para el adecuado desempeño del puesto.

9. ¿Cuál es el nivel académico requerido para ocupar el puesto?
10. ¿Es necesario el dominio de algún idioma en su puesto de trabajo? ¿Cuál es el nivel requerido? (Básico, intermedio o avanzado).
11. ¿Se requiere experiencia previa para desempeñar este puesto? Si es así, ¿cuál?
12. ¿Cuáles son desde su apreciación personal las aptitudes y competencias necesarias para desempeñar correctamente el puesto?
13. ¿Debe realizar esfuerzo físico en su puesto?
14. ¿Requiere concentración visual en el puesto de trabajo?
15. ¿Supervisa personal en su puesto?
16. ¿Maneja material y equipo en su puesto?
17. ¿Debe seguir métodos y procesos específicos en su puesto?
18. ¿Maneja dinero y documentos en su puesto?
19. Aspectos complementarios necesarios para el puesto: licencias, disponibilidad, certificaciones, entre otros.

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## Bibliografía

- Anzola Morales, Olga Lucía, et al. Problemas contemporáneos de administración y estudios organizacionales: Una perspectiva latinoamericana. Universidad Externado de Colombia, 2022. Digitalia, <https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/a/115741>
- Arriaga López, F. G., Ávalos Cueva, D., & Martínez Orozco, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Ra Ximhai*, 417–424. <https://doi.org/10.35197/rx.13.03.2017.25.fa>
- Boero, C. (2020). *Organizacion industrial*. Jorge Sarmiento Editor - Universitas.
- British Retail Consortium. (2015). *Norma Mundial BRC Seguridad alimentaria*. (British Retail Consortium (Ed.); 7th ed.).
- Chamorro Mera, A. & Tato Jiménez, J. L. (2005). *Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos*.
- Del Rosario, W., Sempertegui, L., & Nowak, N. (2019). Diseño Organizacional Para Una Empresa Automotriz As. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*. <https://dialnet.una.elogim.com/servlet/articulo?codigo=9168828>
- El Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23(1), 225–236. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9596-z>
- Espinoza, E. (2020). La búsqueda de información científica en las bases de datos académicas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(1), 31-35. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/219>
- Fernandes, B. H. R., Bitencourt, C. C., & Comini, G. M. (2021). Modelos de gestão por competências em organizações líderes no Brasil. *Revista de Administração Da UFSM*, 14(3), 458–477. <https://doi.org/10.5902/1983465935598>
- Gómez, M. (2015). *Elementos de Estadística Descriptiva* (EUNED (Ed.); 4th ed.).
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación. In *Metodología de la investigación* (6th ed.). Mc Graw Hill. [shorturl.at/dzH45](http://shorturl.at/dzH45)
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta.

In *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. [shorturl.at/mwS39](http://shorturl.at/mwS39)

- Ibelegbu, A. N., & Abanyam, F. E. (2022). Human Resource Management: Impact of Employees' Relations and Training Practices of Listed Deposit Money Banks' (LDMB) Performance in Adamawa State, Nigeria. *Journal of Business Strategy Finance and Management*, 04(01), 159–171. <https://doi.org/10.12944/JBSFM.04.01.13>
- Iglesias, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento*. FC Editorial.
- Jacamo, B., Céspedes, E., Gutierrez, H., & González, M. (2021). *Manual descriptivo de puestos para la empresa Inversiones Confines S.A., ubicada en la Victoria, del distrito de Horquetas, del cantón de Sarapiquí*. [https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/23033/Trabajo\\_Final\\_de\\_Graduación%2C\\_Inversiones\\_Confines\\_S\\_%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/23033/Trabajo_Final_de_Graduación%2C_Inversiones_Confines_S_%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Johnson, W. (2020). Write a Job Description That Attracts the Right Candidate. *Harvard Business Review*, 2–6. <https://hbr.org/2020/03/write-a-job-description-that-attracts-the-right-candidate>
- Kitchenham, B. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. Version 2.3. *University of Keele (Software Engineering Group, School of Computer Science and Mathematics) and Durham (Department of Computer Science)*, 57. <https://doi.org/10.1145/1134285.1134500>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global Y Empresarial* (McGraw-Hill (Ed.); 14th ed.). <http://www.mhhe.com/uni/koontzpage14e>
- Martínez, L. J. (2016). *Cómo buscar y usar información científica: Guía para estudiantes universitarios 2016*.
- Moskwa, L. S. (2016). Do Your Firm's Job Descriptions and Performance Reviews Meet the Standard? *Journal of Pension Benefits*, 23(2), 53–55.
- Munch, L. (2007). *Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. (Pearson (Ed.); 1ST ed.).
- Navarrete-Reynoso, R., Arrendondo-Hidalgo, M., & Gonzalez-Rosas, E. (2015). Revisión de la Evolución de la Industria Alimentaria en México *Revista de Investigación y Desarrollo*. *Revista de Investigación y Desarrollo*, 1(1), 7–17. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/08/INDUSTRIA-ALIMENTARIA.pdf>

- Oion Encina Rakel, & Aranguren Vigo Edurne. (2020). Vista de Replanteamiento epistemológico del análisis situaciones DAFO/FODA en Trabajo Social. *Ediciones Complutense*.
- Polanco, Y. J., Santos, P., & Cruz, G. A. de la. (2020). *Teoría y estructura organizacional*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA).
- República de Costa Rica, P. (2002). N° 30083-s-mag. <https://acortar.link/lygThE>
- Salud y seguridad en el trabajo. (2014). *Ministerio de Trabajo*.
- Simancas, R. A., Silvera, A. de J., Garcés, L. F., & Hernández, H. G. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 377–391. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115008>
- Stier, R. (2018). *Los programas de requisitos previos garantizan la inocuidad alimentaria*. Industria Alimenticia. <https://web.p.ebscohost.com/una/remotexs.co/ehost/detail/detail?vid=2&sid=a1029938-cc82-4dcd-a999-22cddd7051c1%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVybCx1aWQmbGFuZz1lcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3D#db=bsu&AN=130856128>
- UREÑA, P. C. (2021). *Construcción Participativa De Un Modelo De Estructura Organizacional Para Una Asociación De Productores Agropecuarios De Los Cantones De Acosta Y Aserrí*. UNIVERSIDAD DE COSTA RICA.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad* (E. D. de Santos. (Ed.)).
- Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Model for human talent management in service-sector smes in Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25–44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>