

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DEL MANUAL DE FUNCIONES QUE  
UTILIZA LA EMPRESA CORICAFÉ, S.A., UBICADA EN  
RÍO SEGUNDO DE ALAJUELA, PARA LA  
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO,  
DURANTE EL I CUATRIMESTRE DEL 2021**

**DIANA ZAMORA SÁNCHEZ**

**HELVETIA UMAÑA**

**SEDE ARANJUEZ, ABRIL 2021**

## AGRADECIMIENTO

Estoy agradecida con Dios por el privilegio que me da de poder cursar una carrera universitaria, por demostrarme diariamente su amor y misericordia incomparables; porque a pesar de mis fallas hasta aquí me ha ayudado y me ha dotado de fuerza y valentía para emprender este camino tan duro.

Agradezco a mis hermanos Kevin, Milton, Wilson, Alejandro y Fabricio por ser excelentes acompañantes y consoladores en esta etapa de universidad. A mi abuela Josefina que desde mi infancia me enseñó la valentía, el coraje y la determinación para terminar todo proyecto que inicio; además de procurar siempre que lo haga de la mejor manera que pueda y bajo mis capacidades. Realmente no sé qué haría sin una familia así. Gracias a Dios por ellos.

Les agradezco a las personas que creyeron que podía desempeñarme bien en una carrera universitaria e invirtieron tiempo y dinero en mí, en mi futuro, porque desde que acepté la ayuda no han dejado de ayudarme con todo lo que he necesitado. Doy gracias a Dios por sus vidas.

Muy agradecida con Leonardo Martínez porque es él el que me ha orientado cuando he estado a punto de rendirme; cuando me he estresado o cuando he obtenido buenas notas. También lo estoy con Ferdinand Arias, Freddy Céspedes, Silvana Martínez, Tamara Martínez y Tirsa Guzmán, porque han sido de una u otra forma apoyos incondicionales en esta etapa. Siempre han estado atentos a lo que he necesitado. Le agradezco a Dios por sus vidas.

Realmente estoy agradecida con Coricafé, no solamente por permite realizar la investigación acerca de su empresa sino porque desde antes de iniciar la etapa de la Universidad ya eran un apoyo enorme, no solo para mí sino también para mi familia. En los momentos menos esperados han estado ahí para ayudarme.

Doy gracias a mi profesora tutora Helvetia por lo excelente de su labor desde que la conocí y por serlo hasta ahora que me ha honrado con ser mi guía en la recta final de mi carrera.

Por último, les agradezco a todas las personas que conocí en la Universidad y que fueron parte de mi proceso en cada curso que superé; además de todas las personas que indirectamente contribuyeron a que este trabajo haya sido posible.

## DEDICATORIA

Poder concluir esta investigación ha sido de gran aprendizaje porque eso ha requerido mucha dedicación, tiempo y disciplina y porque ha fomentado mis deseos de seguir pues sé que sí se puede, que no es imposible. Porque para Dios no hay nada imposible y sin Él tampoco hubiese podido lograr llegar hasta este punto. Realmente disfruté de este proceso. Me gustó lo que viví, lo que aprendí, lo que lloré, porque son experiencias que quedan para toda la vida.

Este trabajo se lo dedico a los jóvenes y personas en general que piensan que terminar una carrera universitaria es imposible. Pero, como lo mencioné anteriormente, para Dios nada es imposible, y esta es una de las claves que a mí personalmente me ayudaron a concluir esta etapa de mi bachillerato.

Esto para aquellas personas que tienen necesidades económicas y ven imposible salir adelante con los estudios, para gente que ha sufrido abandonos y no tienen una guía establecida de cómo alcanzar sus metas. Soy testimonio de que ninguna situación puede impedir lo que uno se propone, pues de la mano de Dios todo es posible. Al contrario, esas situaciones más bien nos hacen más fuertes y aumentan el deseo de luchar por aquello con lo que uno siempre ha soñado.

Más que vencedores (Romanos 8: 28-30). (28) Sabemos que a los que aman a Dios todas las cosas les ayudan a bien; esto es, a los que conforme a su propósito son llamados, (29) porque a los que antes conoció también los predestinó para que fuesen hechos conforme a la imagen de su Hijo para que él sea el primogénito entre muchos hermanos. (30) Y a los que predestinó, a estos también llamó; y a los que llamó, a estos también justificó; y a los que justificó, a estos también glorificó.

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, titulada **Análisis del manual de funciones que utiliza la empresa Coricafé, S.A., ubicada en Río Segundo de Alajuela, para la administración del recurso humanos durante el I Cuatrimestre del 2021**, tiene como objetivo general el análisis y propuesta de modificación de dicho manual para el mejor funcionamiento de esa empresa.

Para llevar a cabo el trabajo investigativo se utilizó el enfoque cuantitativo, con instrumentos como el cuestionario como método para la recolección de los datos. Estos se elaboraron para ser aplicados al personal de Coricafé, tanto al administrativo como a los encargados de recursos humanos; además de uno específico para un especialista en el tema.

Se elaboró un marco teórico con la finalidad de sustentar y generar conceptos para entender a profundidad del análisis del manual de funciones para las empresas, así también como para la implementación de este de acuerdo con las nuevas tendencias del mercado.

Con la información recolectada se hizo un análisis de resultados en el que se examinó la información suministrada por los sujetos de dicho estudio, para generar y agregarle a la investigación conclusiones y recomendaciones que sirvieran de base para elaborar una propuesta sobre la implementación, para proponer luego el manual de funciones de la empresa Coricafé, S.A.

## CONTENIDO

DECLARACIÓN JURADA.....	II
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR .....	III
CARTA DE SOLICITUD DE DEFENSA.....	IV
CÉDULA DE IDENTIDAD.....	V
CARTA DEL FILÓLOGO.....	VI
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	VII
AGRADECIMIENTO .....	VIII
DEDICATORIA.....	IX
RESUMEN EJECUTIVO.....	X
CONTENIDO .....	11
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	16
ÍNDICE DE CUADROS .....	17
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	18
CAPÍTULO I .....	20
Planteamiento del problema.....	20
Objetivos.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
Justificación .....	23
Antecedentes .....	25
Historia.....	25
Antecedentes internacionales.....	26
Antecedentes nacionales .....	28
Proyecciones .....	30
CAPÍTULO II.....	32
MARCO TEÓRICO .....	32
¿Las personas como recursos o como socios de la organización? .....	32
Recursos Humanos .....	33

Funciones de recursos humanos.....	35
Análisis de puestos.....	36
Reclutamiento .....	39
Reclutamiento basado en competencias .....	45
Reclutamiento interno .....	46
Reclutamiento externo.....	47
Selección de candidatos .....	47
Enfoque del proceso de selección .....	48
Evaluación del desempeño.....	48
Selección como un proceso de comparacion.....	49
Selección como un proceso de decisión y de elección.....	49
Capacitación de los nuevos trabajadores .....	50
Proceso de capacitación ADDIE de cinco etapas: .....	50
Comunicación .....	50
Propósito de la comunicación.....	51
Proceso de comunicación.....	52
Flujo de la comunicación en la organización.....	53
Puesto.....	54
Diseño de puestos .....	54
Organigrama .....	54
Análisis de puestos.....	55
Identificación del puesto de trabajo .....	56
Relaciones .....	56
Análisis de tendencias .....	58
Análisis de razón .....	58
Implementación .....	58

Cultura organizacional.....	59
La influencia del líder en la cultura organizacional.....	59
Habilidades.....	60
Habilidades blandas.....	60
Habilidades duras.....	61
<i>Outsourcing</i> .....	61
Beneficios:.....	61
Riesgos:.....	62
Integración de valores.....	62
Valor.....	62
Visión:.....	62
Misión:.....	62
<i>Onboarding</i> .....	63
Análisis FODA.....	64
Cuatro estrategias alternativas.....	64
Fortalezas y debilidades.....	65
Oportunidades y amenazas.....	66
Planificación estratégica.....	66
Estrategia.....	67
Plan estratégico.....	68
Inteligencia emocional.....	68
Cerebro emocional frente a cerebro racional.....	69
Cinco claves de la inteligencia emocional en el trabajo.....	69
CAPÍTULO III.....	71
MARCO METODOLÓGICO.....	71
Fuentes de información.....	72
Población.....	72

Muestra .....	72
Criterios de inclusión y exclusión .....	73
<i>Criterio de inclusión</i> .....	73
<i>Criterios de exclusión</i> .....	73
Instrumentos .....	74
Cuestionario .....	75
Proceso de recolección y análisis de datos .....	76
Proceso de análisis de datos .....	76
CAPÍTULO IV .....	77
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	77
Cuestionario N° 1. Personal administrativo .....	77
Cuestionario N° 2. Personal encargado de las funciones de recursos humanos.....	91
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	102
Conclusiones de la investigación .....	103
Recomendaciones de la investigación .....	109
CAPÍTULO VI: PROPUESTA .....	112
Historia de la empresa .....	112
Misión .....	113
Visión .....	113
Perfil de la empresa.....	114
Política de gestión en control y seguridad .....	114
Liderazgo y compromiso .....	114
Enfoque en procesos .....	115
Gestión de riesgos.....	115
Personal.....	115
Consideraciones de la propuesta.....	116
Propuesta de manual de funciones.....	118

Organigrama .....	118
Condiciones de aplicación .....	119
Definiciones para considerar.....	120
Elaboración de perfiles de puestos.....	121
Propuesta para mejorar la comunicación.....	138
Buzón compartido.....	138
Skype.....	139
Capacitación.....	140
1. Necesidades específicas de la organización .....	140
2. Objetivos.....	140
3. Dueño del proceso .....	140
4. Recursos del proceso .....	140
5. Temas para enseñar en la capacitación.....	140
6. Formulario de retroalimentación para medir la satisfacción .....	141
Cronograma de actividades .....	142
Costo de la propuesta para las capacitaciones.....	143
REFERENCIAS.....	145
ANEXOS .....	149

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 PUESTO QUE OCUPA .....	78
GRÁFICO 2 PUESTO QUE OCUPA EL SUPERVISOR INMEDIATO.....	79
GRÁFICO 3 ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN EL PUESTO .....	81
GRÁFICO 4 GRADO DE EDUCACIÓN REQUERIDO PARA EL PUESTO .....	82
GRÁFICO 5 AÑOS DE EXPERIENCIA REQUERIDOS PARA EL PUESTO .....	84
GRÁFICO 6 HABILIDADES Y DESTREZAS QUE SE CONSIDERAN IMPORTANTES PARA DESARROLLAR EL TRABAJO .....	86
GRÁFICO 7 ¿SE LE INDICÓ CUÁLES SERÍAN SUS FUNCIONES AL SER CONTRATADO? .....	87
GRÁFICO 8 FACTORES QUE SE TOMARON EN CUENTA PARA LA CONTRATACIÓN .....	88
GRÁFICO 9 ¿CONOCE LAS METAS DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA? .....	89
GRÁFICO 10 RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES EN LA EMPRESA .....	90
GRÁFICO 11 PUESTO QUE OCUPA EL SUPERVISOR INMEDIATO .....	92
GRÁFICO 12 ¿CUENTA ACTUALMENTE LA EMPRESA CON UN MANUAL DE FUNCIONES? .....	93
GRÁFICO 13 ¿ESTÁ BIEN DISEÑADO EL MANUAL DE FUNCIONES Y SE AJUSTA A LAS NECESIDADES ACTUALES DE LA EMPRESA?.....	94
GRÁFICO 14 ¿BAJO QUÉ CRITERIO SE DESARROLLA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO? .....	95
GRÁFICO 15 ¿TIENE CLARAMENTE DEFINIDO EL PERFIL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO?.....	96
GRÁFICO 16 ESPECIFICACIONES QUE SE TOMAN EN CUENTA EN EL MOMENTO DE HACER EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	97
GRÁFICO 17 HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	98
GRÁFICO 18 CRITERIO PARA RECHAZAR A UNA PERSONA EN UNA ENTREVISTA .....	99
GRÁFICO 19 PUNTOS DE MEJORA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES....	100

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 VARIABLES DEL ANÁLISIS .....	73
CUADRO 2 PUESTO QUE OCUPA .....	77
CUADRO 3 PUESTO QUE OCUPA EL SUPERVISOR INMEDIATO .....	78
CUADRO 4 ACTIVIDADES EN LAS QUE DESEMPEÑA EN EL PUESTO .....	80
CUADRO 5 GRADO DE EDUCACIÓN REQUERIDO PARA EL PUESTO.....	82
CUADRO 6 TIEMPO DE EXPERIENCIA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO .....	83
CUADRO 7 HABILIDADES Y DESTREZAS QUE SE CONSIDERAN IMPORTANTES PARA REALIZAR EL TRABAJO.....	85
CUADRO 8 ¿SE LE INDICARON SUS FUNCIONES CUANDO FUE CONTRATADO?.....	87
CUADRO 9 FACTORES QUE SE TOMARON EN CUENTA PARA LA CONTRATACIÓN.....	88
CUADRO 10 ¿CONOCE LAS METAS DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA? .....	89
CUADRO 11 RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES EN LA EMPRESA .....	90
CUADRO 12 PUESTO QUE OCUPA .....	91
CUADRO 13 PUESTO QUE OCUPA EL SUPERVISOR INMEDIATO .....	92
CUADRO 14 ¿CUENTA ACTUALMENTE LA EMPRESA CON UN MANUAL DE FUNCIONES?.....	93
CUADRO 15 ¿ ESTÁ BIEN DISEÑADO EL MANUAL DE FUNCIONES Y SE AJUSTA A LAS NECESIDADES ACTUALES DE LA EMPRESA? .....	94
CUADRO 16 ¿BAJO QUÉ CRITERIO SE DESARROLLA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO? .....	95
CUADRO 17 ¿TIENE CLARAMENTE DEFINIDO EL PERFIL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO?.....	96
CUADRO 18 ESPECIFICACIONES QUE SE TOMAN EN CUENTA DURANTE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	97
CUADRO 19 HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL .....	98
CUADRO 20 CRITERIO PARA RECHAZAR A UNA PERSONA EN UNA ENTREVISTA .....	99
CUADRO 21 PUNTOS DE MEJORA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES .....	100
CUADRO 22 DEFINICIONES PARA CONSIDERAR .....	120

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ORGANIGRAMA DE CORICAFÉ.....	21
ILUSTRACIÓN 2 ¿SON LAS PERSONAS RECURSOS O SOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN?.....	33
ILUSTRACIÓN 3 BASE DE LA PLANEACIÓN DE PERSONAL .....	41
ILUSTRACIÓN 4 EJEMPLO DE MODELO DE SUSTITUCIÓN DE PUESTOS CLAVES .....	42
ILUSTRACIÓN 5 PLANEACIÓN DE PERSONAL BASADA EN EL FLUJO DE PERSONAL .....	43
ILUSTRACIÓN 6 MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN DE PERSONAL .....	44
ILUSTRACIÓN 7 RECLUTAMIENTO CON BASE EN LOS PUESTOS FRENTE A RECLUTAMIENTO CON BASE EN COMPETENCIAS.....	45
ILUSTRACIÓN 8 PROPÓSITO Y FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....	51
ILUSTRACIÓN 9 MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN .....	52
ILUSTRACIÓN 10 FLUJO DE INFORMACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN .....	53
ILUSTRACIÓN 11 EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO .....	56
ILUSTRACIÓN 12 MATRIZ FODA PARA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	65
ILUSTRACIÓN 13 PERFIL DE PUESTO: GERENTE GENERAL.....	122
ILUSTRACIÓN 14 PERFIL DE PUESTO: SECRETARIA.....	124
ILUSTRACIÓN 15 PERFIL DE PUESTO: GERENTE ADMINISTRATIVO - CONTADOR.....	125
ILUSTRACIÓN 16 PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE CONTABLE .....	126
ILUSTRACIÓN 17 PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO.....	127
ILUSTRACIÓN 18 PERFIL DE PUESTO: .....	128
ILUSTRACIÓN 19 PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE FINANCIERA.....	129
ILUSTRACIÓN 20 PERFIL DE PUESTO: LOGÍSTICA Y PROVEEDURÍA.....	130
ILUSTRACIÓN 21 PERFIL DE PUESTO: MENSAJERO.....	131
ILUSTRACIÓN 22 PERFIL DE PUESTO: ADMINISTRADOR DEL BENEFICIO SECO.....	132
ILUSTRACIÓN 23 PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO PARA EL BENEFICIO SECO .....	135
ILUSTRACIÓN 24 PERFIL DE PUESTO: ENCARGADO DE PLANTA DEL BENEFICIO SECO.....	136
ILUSTRACIÓN 25 PERFIL DE PUESTO: GERENTE DE MERCADEO.....	137
ILUSTRACIÓN 26 FORMULARIO DE RETROALIMENTACIÓN PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN PERSONAL.....	141

ILUSTRACIÓN 27 FORMULARIO DE RETROALIMENTACIÓN PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN ORGANIZACIONAL .....142

## CAPÍTULO I

### Planteamiento del problema

El 31 de diciembre de 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS) recibió reportes de presencia de neumonía en la ciudad de Wuhan, China. Rápidamente, a principios de enero de 2020 las autoridades de este país identificaron la causa como una nueva cepa de coronavirus, que con el paso de los meses se propagó en el nivel mundial, lo cual se conoce como la pandemia del COVID-19. (Bienestar Bupa, 2020)

En Costa Rica y en el mundo se tomaron medidas sanitarias al percatarse sus autoridades del impacto que ya había tenido este virus. Se efectúan cierres de operaciones definitivos y temporales de empresas, recortes de personal y reducción de jornadas laborales, y otras compañías envían a sus funcionarios a trabajar a sus casas. En general, se dieron una serie de cambios que a lo largo del tiempo han deteriorado más y más a las compañías y a sus colaboradores en diferentes áreas de sus actividades.

Entre las consecuencias que ha traído el virus están la crisis financiera, los retrasos en los envíos y en los calendarios de producción, el declive de los mercados de valores mundiales, las pocas inversiones a raíz de la inseguridad y la preocupación por la acelerada disminución de liquidez en los mercados financieros.

Tomando en cuenta el impacto que ha causado el COVID-19 en el mundo se convierte en una necesidad que las empresas dispongan de un plan en los departamentos de recursos humanos para que puedan operar de manera correcta en lo que respecta a las contrataciones, el tratamiento del personal, los procesos de reclutamiento y los pagos a los colaboradores. Todo eso considerando los cambios que se puedan requerir eventualmente.

Para esos efectos, según Mendoza, (2018):

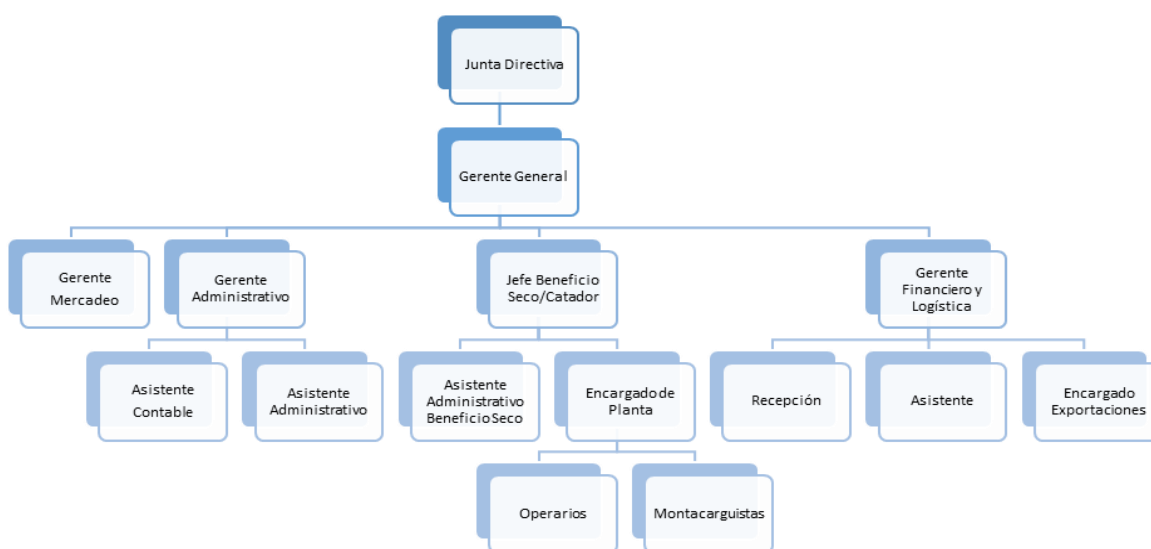
“La Administración de Recursos Humanos consiste en la organización, desarrollo, planeación y coordinación de estrategias para promover el desempeño eficiente del personal, considerando a la organización un medio que permite a los trabajadores lograr sus objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” (párr.1)

De acuerdo con ese planteamiento y según la definición anterior, el área de recursos humanos es importante ante una crisis de impacto como la del COVID-19, ya que puede ser de mucha utilidad para implantar planes de acción, de manera que ni las empresas ni los colaboradores se vean tan afectados en los escenarios nacional e internacional. Esto por cuanto este departamento es adaptable ante las situaciones que se presentan a diario y porque las personas que están a cargo de la administración son capaces de recrear todo un programa que permita generar el menor margen de impacto en la organización.

Por su parte, Coricafé, S.A. (Costa Rica Café, S.A.) es una empresa que apunta a ser el principal exportador independiente de café en el nivel local, reconocida como contraparte confiable nacional e internacionalmente. Actualmente trabajan en ella 14 personas que realizan diferentes funciones de la empresa en el área administrativa; pero en total son 23 los colaboradores con que cuenta. La compañía tiene más de cincuenta años en el negocio y ha recibido una medalla de mérito otorgada por Instituto Costarricense del Café (ICAFFE).

A continuación, se presenta el organigrama con el que trabaja actualmente Coricafé, considerados todos sus departamentos, con sus asistentes y personal correspondiente:

### Ilustración 1 Organigrama de Coricafé



*Nota:* Obtenido de Coricafé, S.A., 2016, Organigrama de Coricafé

La presente investigación es acerca de Coricafé, S.A. y tiene como finalidad determinar si la compañía cuenta o no con una buena gestión de capital humano, valorar sus prácticas y analizar los perfiles de puestos con que cuenta, lo mismo que los programas implementados o que pudieron haberse implementado ante la crisis.

Según Mendoza (2018), los departamentos de recursos humanos en las empresas deben desempeñar ciertas funciones para que así puedan hacerles frente a los retos que se les presentan:

Las funciones del administrador de recursos humanos son igualmente importantes que las del área productiva de cualquier empresa, puesto que vela por el aprovechamiento y la mejora de las capacidades y habilidades de los colaboradores, generalmente en relación con los factores que rodean a la organización, a fin de lograr un beneficio individual y de la misma empresa. (párr.2)

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, trabajar con el capital humano conlleva enfrentarse constantemente a los retos que no están contemplados en el diario vivir, pues dicha área es situacional, cambiante y adaptable a las circunstancias que se den en la empresa o en el país o, como en este caso, por los efectos de la pandemia del COVID-19.

El manual de funciones es uno de los documentos que a veces es difícil de redactar y poner en práctica al pie de la letra, porque las empresas la mayoría de las veces procuran reducir costos y en ocasiones se olvidan de que no están trabajando con robots y que quizá algunos tienen mucha carga de trabajo.

El manual de funciones es importante porque ayuda a establecer la estructura de la compañía, da armonía y contribuye al buen funcionamiento de las operaciones que desarrolla la entidad, de manera que la compañía que desee tener éxito en sus negocios debería considerar muy bien el desarrollo de sus operaciones, tomando en cuenta los perfiles de puestos del organigrama establecido. Este manual es de importancia para que cada colaborador conozca cuáles son las funciones que debe llevar a cabo para contribuir con los objetivos de la compañía.

Para la investigación en curso se toman en cuenta una serie de estudios, considerando la opinión de cada colaborador de la compañía, porque es importante conocer las funciones que tiene cada uno de ellos. Así se sabrá si las tareas en la organización están bien distribuidas y alineadas con los puestos establecidos según las funciones de los colaboradores, esto basado en el oficio que requiera cada cargo o puesto en la compañía. Así se sabrá si las personas que están a cargo de estas tareas están debidamente capacitadas para realizarlas.

¿Es útil el manual de funciones administrativas que utiliza actualmente la empresa Coricafé, S.A.?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Analizar el manual de funciones que utiliza la empresa Coricafé, S.A. en el área administrativa, durante el I cuatrimestre del 2021.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los componentes que conforman el manual de funciones del área administrativa de Coricafé, S.A. durante el I cuatrimestre 2021.
- Determinar las nuevas tendencias en recursos humanos para las empresas que puedan adaptarse a Coricafé, S.A.
- Elaborar un manual de puestos para la empresa Coricafé, S.A. que se adapte a las necesidades de los mercados nacional e internacional.

## **Justificación**

Según Bohlander, Snell y Morris (2018), la administración de recursos humanos es el “proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización” (p.4). Según lo mencionado anteriormente, la administración de recursos humanos es importante para poder determinar las funciones de los puestos que la empresa tiene, tomando en cuenta que las personas que vayan a cubrir dichos puestos deberían estar en la capacidad de desempeñarlos porque cumplen con el perfil para lograr los objetivos.

El departamento de recursos humanos es importante en las compañías porque los encargados del área son los responsables de velar por el bienestar de los colaboradores, y de hacer que las personas gocen de sus derechos y a la vez contribuyan a que se cumpla con los requerimientos del Ministerio de Trabajo. Las empresas en ocasiones ignoran que trabajan con capital humano y entonces tienden a sofocar, explotar, o a no considerar al colaborador como tal. Sin embargo, cuando las compañías tienen un departamento de recursos humanos las acciones negativas aquí mencionadas se podrían evitar.

En la actualidad se han utilizado diferentes estrategias para sobrevivir a la pandemia del COVID-19, considerando que la situación no es la de antes. Las empresas que desean contratar personal en muchas ocasiones optan por realizar las entrevistas virtualmente para no exponerse a la enfermedad, o bien, han autorizado a sus colaboradores a trabajar desde sus casas para evitar los posibles contagios.

De acuerdo con una encuesta realizada por Deloitte (2020), “el noventa por ciento de los empleadores cree que es un requisito urgente proporcionar a sus empleados una opción de trabajo remota y flexible” (p.2). Lo anterior con el fin de darle seguridad a sus colaboradores de que tendrán empleo y seguridad en la salud para ellos y sus familias. Cabe rescatar que parte de los empleadores que tomaron esa decisión son los del sector público, en su mayoría. Esto solamente hace ver que las iniciativas actuales de los departamentos de recursos humanos han cambiado y se van a adaptar con el pasar de las circunstancias en el tiempo.

La empresa Equipos y Talento (2020) menciona en su publicación que la reorganización de los procesos de trabajo y la adaptación de las competencias de los equipos es parte de las modificaciones que se van dando con el tiempo en las compañías. La nueva normalidad que ha traído consigo el coronavirus afecta en general a las empresas en la toma de medidas de prevención y exige replantear las estrategias en un entorno que no es muy alentador en el ámbito económico ni en el de la salud.

Sin embargo, parte de las preocupaciones de las empresas, que por años han sido apegadas al trabajo presencial, es que los trabajadores no rindan de la misma forma en sus hogares. Por ende, mantienen la modalidad de personal en las oficinas, pero lo ideal sería que

cambiaran la manera de pensar para que puedan adaptarse y sobrevivir a la crisis que el coronavirus ha traído al mundo en la actualidad.

Las personas buscan relaciones verdaderas y duraderas en los trabajos, buscan empresas que les ofrezcan honestidad, que no solo los traten bien, sino que los que trabajan dentro de la organización tengan el deber de actuar de forma ética con su equipo y todos los que lo rodean en el ambiente laboral. En la era del coronavirus se inicia el despegue de modalidades que se adaptan a la situación actual del mundo entero, desde el reclutamiento hasta la manera de capacitar a los empleados.

### **Antecedentes**

#### **Historia**

Para efectos de la presente investigación se considera oportuno citar a Endalia (2020) cuando explica:

Los profesionales de Recursos Humanos deben ser, por lo tanto, los impulsores del cambio hacia un mundo laboral mejor. Hoy, para que la compañía se adapte y tenga éxito debe poner al empleado en el centro del modelo de negocio. Estamos trabajando con personas y eso implica indiscutiblemente emociones. La clave está en saber gestionar adecuadamente estas emociones para lograr un beneficio común, es decir, para el individuo y, en consecuencia, para la empresa. (párr.6).

Según lo mencionado anteriormente, el departamento de recursos humanos nació o se fundó por la necesidad de que tanto el capital humano como las empresas pudieran tener acuerdos en común para que ambas partes tuvieran su ganancia a conveniencia. La fundación de este departamento se remonta al siglo XX, y se dio por el crecimiento y lo complejo que se iban volviendo las tareas en las empresas debido a la Revolución Industrial. En esos tiempos ese departamento se llamaba “departamentos de bienestar”.

Conforme iba creciendo la industria, evidentemente las compañías necesitaban más capital humano para poder desarrollar sus operaciones. Al mismo tiempo las personas aceptaban los trabajos que se les presentaban, puesto que los tiempos eran difíciles y ellas estaban dispuestas a trabajar para ganarse el pan de cada día. Sin embargo, las empresas en

ocasiones se aprovechaban de la necesidad del trabajador para explotarlo al delegar tareas múltiples por el mismo salario.

El área de recursos humanos es importante para cada persona que esté en la empresa. Por ejemplo, el empleado debería comprender que tienen oficios que cumplir en el tiempo establecido por el departamento de recursos humanos. Esto para poder obtener el mayor beneficio del trabajo. Desde la revolución laboral las empresas apuestan por tener a los mejores colaboradores en su organización, tomando en cuenta la experiencia con la que cuenta cada uno, y las compañías se esmeran en tener contento a su principal activo (las personas).

Entre los años 70 y 80 entraron en juego la psicología y la sociología que ayudarían a que las empresas tomaran en cuenta más factores para la contratación del capital humano; esto desarrollando lo que se conoce como clima laboral, entendido como la labor del que gestiona al personal. (Endalia, 2020)

Del año 2000 en adelante el departamento de recursos humanos no solo se enfocaría en la contratación y el despido del capital humano, sino que se crean opciones para que dichas personas no siempre sean despedidas por deficiencias de conocimiento. Entonces se empezó a apostar por las capacitaciones, los acuerdos sobre las jornadas de trabajo, los horarios y, además, dando pluses como incentivos y demás factores que se conocen hasta la actualidad.

### **Antecedentes internacionales**

La primera investigación consultada la realizaron Sani y Zamora (2017) para la Universidad de Guayaquil bajo el título **Diseño de manual de procedimiento de mejora para la gestión de talento humano en la empresa Mastersoft, S.A., Guayaquil.**

Estos autores aplicaron una metodología cuantitativa, de la que se rescata la siguiente conclusión: Dado que no se encuentra un proceso establecido acorde con los respectivos puestos y por el cual ha sido evidente el índice de rotación de personal, que ha venido siendo un problema. Y también se obtiene la siguiente recomendación: Hacer funcionar de la mejor manera el manual de procedimientos para el éxito de la empresa.

El estudio comentado se relaciona con la presente investigación en cuanto en él se recalca que por una mala aplicación del manual de puestos se puede incurrir en rotaciones de personal, por la falta de capacidad del empleado para desempeñar tareas. Además de que la empresa no le suministra las herramientas necesarias para desempeñarse efectivamente.

La segunda investigación consultada la realizó Iranzo (2017) para la Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI bajo el título **Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones.**

Este autor aplicó una metodología cualitativa y entre sus conclusiones indica: Es esencial destacar la importancia de realizar el análisis y la descripción de puestos, ya que no hacerlo, como se ha podido ver en la empresa Teria Yabar, puede ocasionar algunos conflictos en la empresa, como: clima tenso, insatisfacción laboral, poca organización, ausencia de promociones, baja cualificación, baja polivalencia, alta especialización, escasa adecuación persona-puesto de trabajo, etc.

También formula la siguiente recomendación: “Pudimos observar varias descompensaciones en los mismos puestos de trabajo dentro de la compañía y con unas mismas condiciones. Es por ello por lo que se decidió unificar las tareas de los distintos trabajadores de la misma categoría (ej. Dependientes), y unificarlos para que todos realizaran las mismas tareas y que fueran más eficaces”.

Este estudio se relaciona con la presente investigación ya que cuando se cuenta con un manual de puesto a la hora de hacer las contrataciones en la empresa se debe tomar en cuenta lo que se establece en el perfil del puesto, para poder hacer una buena selección de la persona que desempeñará el puesto vacante, o ver si cumple con la mayoría de los requisitos, y si le falta alguno poder capacitarse.

La tercera investigación consultada la realizaron Rojas Reyes y Vilchez Paz, (2018) para la Universidad Norbert Wiener, acerca de gestión del talento humano y su relación con el desempeño del personal en el puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero de 2018.

Este autor aplicó una metodología cuantitativa de la cual surge la siguiente recomendación: Fomentar el trabajo en equipo realizando dinámicas de grupo para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, organizar reuniones en las que se destaquen temas de interés, tanto para el empleador como para el empleado; además de crear equipos de trabajo en determinadas áreas en las que se fortalezca la capacidad de respuesta para satisfacción del usuario.

El estudio mencionado anteriormente contribuye fue utilizado en la presente investigación para analizar los procesos que relacionan con el equipo de trabajo, para que los colaboradores puedan estar cómodos por medio de la metodología de la unión que fomenta determinada empresa si se están alcanzando los objetivos de cada puesto.

### **Antecedentes nacionales**

La primera investigación nacional consultada la realizó Monge Vílchez (2018) para la Universidad de Costa Rica bajo el título **Guía metodológica para evaluar la gestión estratégica de la oficina de administración financiera (OAF) de la Universidad de Costa Rica.**

Dicho autor aplicó una metodología mixta para elaborar una guía metodológica que permitiera sistematizar, integrar y estructurar la gestión estratégica universitaria, de manera que se mejoraran el control interno, la administración del riesgo y la promoción de la rendición de cuentas. Además, se destaca la siguiente recomendación: -Relacionar la planeación estratégica y operativa con la asignación de los presupuestos de las unidades.

La importancia de este estudio para la presente investigación es que la persona que vaya a colaborar en el departamento de recursos humanos debe estar suficientemente capacitada para poder mejorar el control interno de la empresa. Esto significa que pueda coordinar las funciones de cada miembro de la empresa, para que cada capital humano sepa y tenga claro a quién debe dirigirse para rendirle cuentas de sus labores.

La segunda investigación consultada la realizó Suárez (2017) para la Universidad Estatal a Distancia bajo el título **El sistema de capacitación dirigido a los puestos de**

### **jefatura del MOPT en el contexto del Régimen del Servicio Civil: un análisis en perspectiva hacia un modelo de capacitación por competencias.**

El autor aplicó una metodología mixta en la que se destaca la siguiente recomendación: -Valorar la modificación de la norma respecto al período de realización del diagnóstico de necesidades de capacitación que se establece anualmente, para que se lleve a cabo al menos cada tres años, abandonando así el cortoplacismo y dándole mayor relevancia a la fase investigativa como punto de partida de cualquier intervención formativa.

En el estudio anteriormente mencionado se destaca también la importancia de la capacitación de los empleados que la necesiten. Esto hace que el colaborador se sienta parte de la compañía, ya que esta le da a entender que desean que se quede con la empresa a la hora al invertir en capacitaciones.

La tercera investigación consultada la realizaron Bonilla, Montero y Sánchez, (2019) para la Universidad Técnica Nacional con el estudio titulado **Propuesta de mejora del programa de teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública.**

Los autores aplicaron una metodología cuantitativa en la que se destaca la siguiente conclusión: Es importante mencionar que, según los funcionarios, la modalidad del teletrabajo la consideran como una herramienta de conciliación entre la vida laboral y la personal, lo cual se podría determinar como un factor distractor, ya que no se está cumpliendo con la producción asignada por la jefatura.

Adicionalmente, se destaca la siguiente recomendación: -Asimismo, se considera oportuno asignar la función de digitalizar todo el material necesario para llevar a cabo el teletrabajo, a personal de estrato operativo (secretario, oficinista), con el fin de depurar el expediente, disminuirle tiempos de preparación al funcionario asignado y subsanarle la problemática de la utilización de papel al teletrabajar.

No contar con un manual de puestos es un atentado para las empresas en el sentido de que esto dificulta el buen funcionamiento de estas, y considerando que puede dar como

resultado que todos estén haciendo la misma tarea y al mismo tiempo que descuiden otras. En el caso del teletrabajo las compañías en la actualidad no adaptan los manuales de funciones a esta modalidad.

### **Proyecciones**

Aplicar manuales de puestos en cualquier empresa es de mucha importancia porque, como se ha mencionado anteriormente, esto trae beneficios y ventajas competitivas, además de agregar valor. Es por esta razón que en la presente investigación se analiza el manual de funciones que utiliza actualmente Coricafé.

La investigación será de tipo descriptivo el cual, según Hernández, Fernández, y Baptista (2014), “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (p.92). De esta manera se espera describir los requisitos o características que debe tener un candidato para ser parte del personal de Coricafé. Además, se hace un análisis del manual que la empresa aplica en la actualidad.

Por lo tanto, se procede a realizar el estudio del manual de puestos del área administrativa que utiliza la empresa actualmente para identificar sus partes y descubrir si la compañía está haciendo buen uso de este o si el manual necesita de modificaciones; esto partiendo de las opiniones de los colaboradores y de las necesidades que se muestren en lo que respecta a recursos humanos.

Con base en ese propósito se hará una propuesta de mejora del manual de funciones partiendo de las observaciones que externen los colaboradores sobre factores como los grados de escolaridad, la experiencia, el puesto que ocupa cada quien, las necesidades para poder cumplir con los objetivos de este, además de las recomendaciones que hagan los trabajadores.

También se actualizarán los perfiles de puestos administrativos de acuerdo con las nuevas tendencias del área de recursos humanos, tomando en cuenta los cambios que se han visto en la parte de formación académica con el pasar de los años. Esto considerando que el manual que la empresa utiliza se pueda adaptar a las necesidades del mercado para que de esta manera Coricafé logre ser competitivo.

Además se hará una explicación de la propuesta para que la empresa implante las mejoras de acuerdo con las conclusiones del estudio, además de atender las dudas que tenga la compañía con respecto a la proposición entregada. Adicionalmente a esto se entregará la propuesta con las observaciones e indicaciones del caso a la empresa para que en esta se puedan poner en práctica las recomendaciones.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) perspectiva teórica es el “paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio una vez que ya se ha planteado el problema de investigación”. (p. 60)

De lo anterior se deduce que el marco teórico es la base fundamental para dar valor a cualquier trabajo de investigación y en este caso servirá como una guía para sustentar el proyecto, lo cual va a permitir que el lector comprenda el tema en exploración.

A continuación, se detallan los procesos y definiciones que van a respaldar esta investigación, así como la gestión operativa del departamento de recursos humanos y de las generalidades de la empresa. Por lo tanto, con la información obtenida junto con el logro de los objetivos se determinará si Coricafé, está haciendo buen uso del manual de funciones que utiliza hasta el día de hoy.

#### **¿Las personas como recursos o como socios de la organización?**

Los colaboradores pueden ser tratados como recursos productivos de las organizaciones y son mejor conocidos como recursos humanos. Como capital, se consideran elementos estandarizados, uniformes, que deben ser administrados. Esto implica que con respecto a ellos es necesario planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades porque de otra manera se perciben como sujetos pasivos de la acción organizacional. (Chiavenato, 2020)

Lo mencionado anteriormente hace referencia a la importancia de la administración de los recursos humanos, no solamente en función de jefe sino haciendo del personal elementos fructíferos para la compañía, de tal manera que esta pueda cumplir con sus objetivos por medio de los pilares de la administración en general y enfocada en el talento humano.

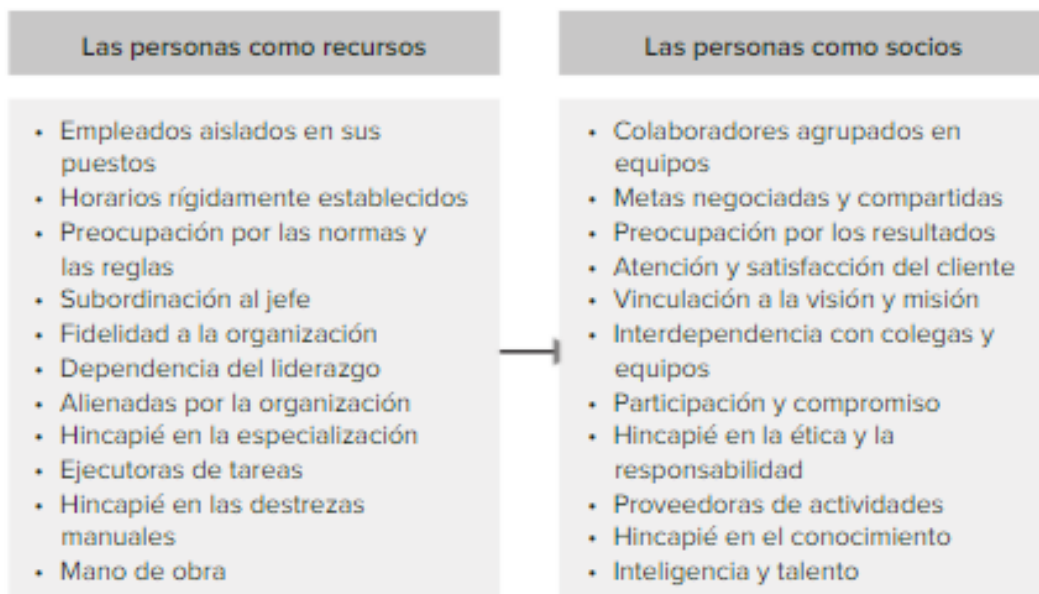
La otra opción es ver a las personas como socios activos y proactivos de las organizaciones, aquellas que proporcionan conocimiento, habilidades y competencias; que aporten inteligencia que genera decisiones racionales y que imprimen significado rumbo a

los objetivos del negocio. Así, las personas constituyen el capital humano e intelectual de la empresa. (Chiavenato, 2020)

De acuerdo con lo anterior es mucho más ventajoso tomar a los colaboradores como socios de la compañía y no solamente como empleados. No es que se les engañe haciéndoles creer que son importantes sino entender la relevancia de dar valor a los trabajadores para que se identifiquen con la empresa.

En la siguiente imagen se muestra la diferencia de una persona dentro de una empresa siendo tratado como solamente un recurso y, por el contrario, uno tomado como socio de la compañía. Ahí se ve la diferencia en el trato y en la mentalidad del administrador que está a cargo de la empresa.

### Ilustración 2 ¿Son las personas recursos o socios de la organización?



Nota: Obtenido de Chiavenato, 2020 (p.2)

### Recursos Humanos

Al explicar lo que es recurso humano, Recursos Humanos Factorial (2020) comenta: “Los recursos humanos son indispensables para cualquier empresa que necesite crecer y contratar a los mejores trabajadores para cada puesto, o ayudar a las personas que trabajan en la empresa a seguir desarrollándose, formándose y creciendo.” (párr.2). A la vez define el término como la labor de organizar el capital humano de las empresas para que la compañía pueda alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas en los plazos establecidos.

El departamento de recursos humanos es adaptable y cambiante conforme pasa el tiempo, ya que no siempre se trabaja en los mismos ambientes laborales ni en las mismas situaciones económicas. Es por este motivo que el área de recursos humanos ha de tener objetivos bien establecidos para poder contribuir al crecimiento de la compañía.

Es por esa razón que Kenjo (2021) refiere en su artículo aspectos importantes de las funciones del departamento recursos humanos:

Para entender las funciones del departamento de personal es importante saber qué se espera de ellos o cuáles son sus objetivos. Por lo general, sabemos que su labor principal es contribuir al éxito de la empresa encontrando, manteniendo y desarrollando capital humano. Esto se consigue, por un lado, creando programas eficientes y, por otro, haciendo que se cumplan las normas y procedimientos establecidos en esta materia. (párr.3)

De acuerdo con el enfoque antes mencionado, el área de recursos humanos debe desempeñarse en ciertas funciones y una de las principales es tener claridad de hacia dónde se dirige la empresa, esto para poder desempeñar los oficios propios del departamento, y entre lo primordial está conocer los objetivos de la compañía, algunos de los cuales se indican a continuación:

- Contribuir al logro de los objetivos de negocio de la compañía, el cual se refiere a que para cumplir con la función del departamento primero se debe conocer hacia dónde va la empresa para poder contratar al talento humano adecuado.
- Atraer y retener el mejor talento: el recurso humano debe ser capaz de atraer y retener a los mejores profesionales. Para esto es necesaria una planificación estratégica previa a fin de determinar si se necesita activar programas adicionales para cumplir con ese objetivo.
- Mejorar la calidad de vida de los empleados: recursos humanos que adquieran el compromiso con sus colaboradores de garantizar su bienestar, su motivación y su desarrollo dentro de la empresa.
- Mejorar la productividad: internamente el departamento de personal también ha de supervisar la productividad y el rendimiento de todo el equipo, en espera de que sea capaz de detectar mejoras y activar planes para implementarlas.

- Garantizar el cumplimiento de normas: acatamiento de las normas laborales y conciencia de que el departamento de recursos humanos es el máximo responsable de que se cumplan, por ejemplo, en cuanto a: vacaciones, “bajas” médicas, permisos de maternidad, entre otros.

Con base en lo anterior el departamento de recursos humanos no solo debe atender las necesidades y situaciones referidas al personal de la organización, sino que, además, se encarga de garantizar un buen ambiente laboral y de promover el bienestar y la productividad de la planilla de la compañía. Los encargados de esta área deberán estar atentos al entorno y a entender las particularidades de la empresa y de cada colaborador, así como del momento económico o del mercado laboral. (Kenjo, 2021)

### **Funciones de recursos humanos**

Las tareas que deben desempeñar los encargados del área son muy variadas. Todas las funciones deben quedar claras al crearse el departamento de recursos humanos lo mismo que diseñado el plan estratégico. A continuación, se presentan varias de esas funciones: (Kenjo, 2021)

- Administración del personal: Kenjo menciona: “La gestión administrativa del personal es una de las tareas principales dentro del departamento de personal. Esta incluye la gestión de contratos, nóminas, permisos, bajas por enfermedad, vacaciones, control de horarios, ausencias por maternidad/paternidad, etc.” (párr.14)

Esta función es de gestión y requiere tiempo y buena coordinación con todo el equipo, tanto de los empleados como de los administradores para que de esta forma no haya errores o problemas de comunicación en el futuro. Algunos departamentos utilizan hojas de Excel o un software que les facilite y ahorre tiempo en el momento de ejecutar la función.

- Gestión de la retribución e incentivos: Kenjo menciona:  
El salario del personal y los beneficios son otra de las responsabilidades de recursos humanos. Esto incluye calcular la compensación adecuada para cada puesto, teniendo en cuenta el valor que aporta la persona a la empresa, el salario que se ofrece en el mercado y los parámetros que establece el convenio colectivo. (párr.21)

Esta tarea incluye también revisar cada cierto tiempo el salario de los empleados, negociar incentivos con proveedores, seguros médicos; establecer objetivos y ofrecer variables en función de los resultados obtenidos. Lo más importante es que se garantice el cumplimiento de las expectativas salariales de los colaboradores para potenciar la motivación y el bienestar dentro de la compañía:

- Desarrollo de un buen clima laboral. Es uno de los factores más relevantes de una empresa ya que influye en gran medida en el bienestar y la productividad de los trabajadores. El buen ambiente permite que incremente la productividad, reduce el abstencionismo, aumenta la motivación y potencia el compromiso. (Kenjo, 2021)
- Prevención de riesgos laborales. Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la creación e implementación de políticas de prevención de riesgos laborales, dado que es un trabajo delicado porque la salud y la seguridad de los empleados está en juego.

### **Análisis de puestos**

Huidobro (2020) define el análisis de puestos de trabajo como “una estrategia empresarial para valorar el desempeño, facilitar la organización del trabajo y las tareas de selección, así como para confeccionar sistemas de retribución variable, entre otras cosas.” (párr.2). Esto lo que permite es generar información de las actividades y requerimientos del cargo que va a desarrollar la persona que será contratada. También se consideran las limitaciones o márgenes para evaluar también el desempeño de los colaboradores.

Para realizar un buen análisis se necesita conocer los objetivos de la empresa, las principales técnicas de selección existentes y los métodos de clasificación; así como la fórmula más adecuada según las necesidades y la naturaleza específica del negocio. En el presente el COVID-19 es una variable más en el momento de realizar un buen análisis de puestos de trabajo.

Con base en el estudio de Huidobro (2020) la orientación del profesional debe ser hacia las nuevas tecnologías, variable dada a la conversión digital a la que se han visto obligadas muchas empresas. Entre las variables que se deben tomar en cuenta para un buen análisis están:

- Un nuevo perfil para una nueva normalidad: para esta se necesita detectar los perfiles en auge de contratación, que dan pistas a las empresas sobre el tipo de empleado que se necesitará, pero lo que sí debiera estar claro es el estándar para esa nueva normalidad.

Una fuerte tendencia a demandar trabajadores enfocados en el negocio *online*. Estos están vinculados con la transformación digital que independientemente del sector debe contar con las siguientes capacidades: (Huidobro, 2020)

- Adaptación al cambio y aprendizaje
  - Grandes habilidades comunicativas
  - Capacidad de escucha
  - Empatía y compromiso
  - Responsabilidad y trabajo en equipo.
- Pasos previos al análisis de puestos de trabajo: para analizar los puestos de trabajo es necesaria una serie de componentes, entre los cuales se encuentran: (Huidobro, 2020)
    - La planificación de objetivos del análisis.
    - Determinación de la naturaleza de los diferentes puestos existentes dentro de la empresa.
    - Selección de las herramientas de análisis en función de las características generales del puesto.
    - Agrupar los datos obtenidos del análisis y verificarlos.
    - Seguir la evolución de cada puesto a lo largo del tiempo.
  - ¿Cómo ayuda a una empresa la realización de un buen análisis de puestos? Con un buen análisis en el departamento de recursos humanos será más eficaz el reparto de tareas y responsabilidades. También lo es la determinación de la estructura salarial, y podrá tener beneficios empresariales como (Huidobro, 2020):
    - Crear sistemas de retribución.
    - Medir los costos de mano de obra
    - Establecer procesos de selección más modernos o agilizar los ya existentes.
    - Mejorar los sistemas de formación que ayudan a la producción profesional de los miembros del equipo.
    - Valorar el puesto adecuadamente.

- Estrategias para realizar un buen análisis de puestos de trabajo. Existen métodos científicos con los que por medio de fuentes y técnicas se pueden plantear estrategias útiles. Algunas de ellas son (Huidobro, 2020):
  - Mediante la observación directa: esta estrategia debe aplicarla el responsable de área, aunque si se desea obtener resultados más objetivos es recomendable que la observación la haga un observador externo a la empresa:
    - Debe realizarse de varios empleados y no individualmente. De esta manera resultará más fácil hacerse una idea concreta del puesto de trabajo en sí mismo.
    - También debe ajustarse a un procedimiento acompañado de una hoja de observaciones.
    - Además, es conveniente registrar todas las actividades realizadas, su frecuencia y sus principales incidencias.
  - Entrega de diarios. Otro momento de analizar los puestos de trabajo es cuando se entregan diarios, cuando los empleados tienen que ir registrando todas las actividades realizadas durante la jornada laboral. En este momento es conveniente explicarles a los colaboradores que no se está evaluando su trabajo como tal sino anotando las actividades del puesto.
  - Realización de entrevistas: los datos recolectados pueden completarse con referencias de la conversación con el empleado, el superior inmediato o el analista; pero no se debe ignorar que en la conversación se podría distorsionar la realidad, lo que daría como resultado que no se refleje la situación real de cada puesto.
  - Complementación de formularios: esta estrategia es más efectiva que la anterior porque en ella se reducen los costos del proceso y su duración; pero el cuestionario se debe formular a manera de preguntas abiertas, en su mayoría.
  - Clasificación de cada puesto según la organización de la empresa: para clasificar adecuadamente los puestos de trabajo desde el punto de vista organizacional debe analizarse cada actividad dentro de la empresa teniendo en cuenta lo siguiente:
    - Las responsabilidades y funciones cuadradas en los distintos departamentos que se enlazan con los objetivos de la empresa.

- El impacto en el negocio de cada puesto de trabajo.
- El desempeño individual en relación con las competencias profesionales.

Esta estrategia ayuda a fijar los conocimientos, la competencia y las actitudes que cabe esperar de los empleados de cada departamento; así como a determinar un sistema de retribución y recompensa acorde con cada rol. (Huidobro, 2020). El análisis deberá hacerlo un especialista o persona que tenga experiencia en el puesto, tomando en cuenta las necesidades de la empresa para poder realizar su actividad económica. Finalmente se verificará cuáles puestos son los que se requieren y cuántas personas por cargo.

### **Reclutamiento**

Según Pérez (2019), “el reclutamiento es el proceso de búsqueda de candidatos para entrevistar y contratar con el fin de cubrir puestos vacantes dentro de una empresa.” (párr.4). Un proceso de reclutamiento y selección es la vía más clara para encontrar gente de calidad en una empresa, si se identifican las necesidades y se comparan con lo que ofrece el candidato en tanto se ajusten a los requerimientos de la organización tanto en el papel como en la práctica.

El proceso de reclutamiento se vuelve esencial porque es donde se recopila la información de los futuros candidatos a los puestos, partiendo de los objetivos de la empresa, así como los perfiles que la empresa requiere para cumplir sus metas. Con normalidad esta actividad no es tomada en serio, es por eso por lo que desafortunadamente se ejecuta de forma improvisada y sin ningún tipo de estrategia que lo respalde. (Pérez, 2019)

El reclutamiento no solo implica anunciar o llamar a las agencias de colocación, sino que al hacerlo se debe de ser coherente con los planes estratégicos que la empresa sigue. Además de que no todos los métodos de incorporación sirven para todas las empresas y dependerá del tipo de puesto y de los recursos que la compañía tenga a disposición para el proceso.

El objetivo principal del reclutamiento y de la selección de personal es garantizar un proceso de contratación organizado, transparente y justo que pueda ayudar a los encargados de recursos humanos a poner a las personas indicadas en las oficinas de la empresa: (Pérez, 2019). Esta gestión es importante porque:

- Ayuda a construir marca como empleador. Cuando una empresa entra al proceso de contratación por defectos el público empieza a investigarla. El perfil público y la presencia en línea de la empresa son importantes porque permiten tener una primera impresión. Es por eso por lo que reclutar personal es una buena oportunidad para construir una marca empleadora sólida.
- Reduce la rotación y aumenta la moral de los empleados. Cuando la empresa contrata a personas con los tipos de personalidad y habilidades laborales adecuadas el resultado final suele ser que haya trabajadores más felices. Según Forbes, una cultura que se adapte bien a las preferencias de los empleados y que los haga felices también conduce a niveles más altos de retención.
- Fuerte grupo de solicitantes. Un esfuerzo de reclutamiento planificado incluye identificar los mejores métodos para conectarse con solicitantes calificados. Al poner el tiempo y los recursos en los métodos más eficientes se obtiene el resultado que se espera y que fue mencionado anteriormente.
- Velocidad de la contratación. Un proceso de reclutamiento bien pensado puede ayudar a llenar muy rápidamente una vacante. Como resultado, la interrupción o producción de los servicios debido a la falta de personal puede controlarse o eliminarse por completo.
- Diversidad. Cumplir con un proceso de reclutamiento permite a los empleadores diversificar su fuerza de trabajo si se realiza externamente. Esto significa que se puede ayudar a la compañía a comprender y a trabajar con una base de clientes más grande, a innovar y a aplicar múltiples filosofías.

### **Planeación de necesidades del personal**

Dessler (2011)<sup>1</sup> define la planeación de la fuerza laboral (o de personal o del empleo) como: “el proceso mediante el cual la empresa hace planes para decidir cuáles puestos cubrirá, con base en 1. La proyección de las vacantes y 2. La decisión de cubrir dichos puestos con candidatos internos o externos.” (p. 91). Se puede entender de la cita mencionada anteriormente que la planeación de necesidades es pronosticar algunos o todos los puestos que se ocuparán en el futuro para la empresa.

---

<sup>1</sup> Se menciona a Dessler (2011) porque él trata el tema de manera eficiente para efectos de la presente investigación.

La planeación implica predecir las habilidades y las competencias que la organización necesitará para llevar a cabo su estrategia en la actualidad o en el futuro; por ende, planear no solo debería fomentar la comunicación en la compañía, sino que también va de la mano con la colaboración del personal en general. (Dessler, 2011)

Para alcanzar todo su potencial la empresa necesita disponer de las personas que se adecuen al trabajo. Esto significa que los gerentes deben estar seguros de que las vacantes sean ocupadas por individuos aptos para ellas. Por tanto, se requiere una cuidadosa planeación de personal y para esto existen varios modelos. Algunos son generales y otros específicos de determinadas áreas de la empresa. (Chiavenato, 2020) (p.78)

- **Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.** Este es una variable dependiente del producto o servicio. La relación entre ambas recibe la influencia de las variaciones de productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la empresa.
- **Modelo basado en segmentos de puestos.** Se enfoca en el nivel operativo de la organización y es una técnica de planeación de personal propia de las empresas grandes, por ejemplo:

### Ilustración 3 Base de la planeación de personal



*Nota:* Obtenido de (Chiavenato, 2020) (p.78)

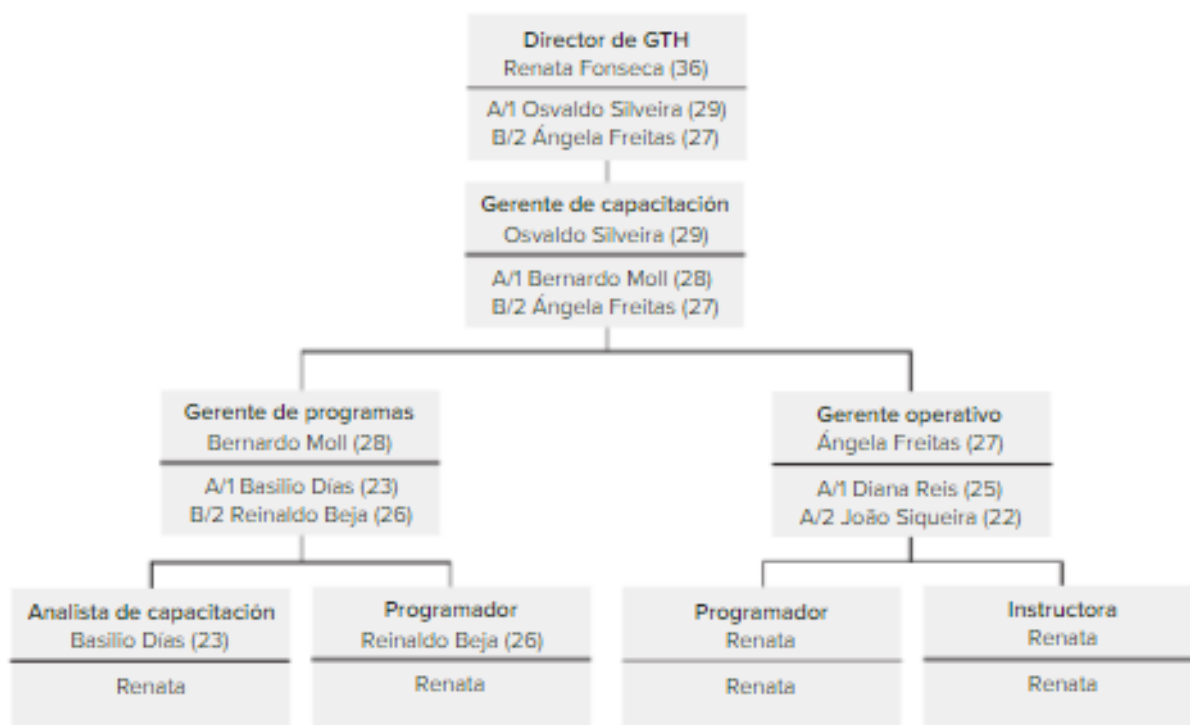
Como se logra apreciar en la ilustración anterior, la planeación está basada en la segmentación de puestos. Lo que explica la imagen es que para poder planificar las

necesidades del personal se requiere una base que ayude a dar partida a los requerimientos de los ocupantes; es decir, a tener claro cuál es la misión, los objetivos, los requisitos y los programas que recursos humanos debería emplear en cuanto al personal.

Parte de las funciones de recursos humanos deberían ser la expansión a nuevos negocios, el ajuste enfocado en el mercado y los cambios necesarios, y para eso se requiere que este departamento cuente con creatividad e innovación; además de saber cuándo se debe mantener la calidad y no la cantidad de personal. Es decir, hay que trabajar de manera eficiente maximizando los recursos de la compañía, en este caso los de las grandes empresas.

- **Modelo de sustitución de puestos claves:** Chiavenato (2020) menciona que son una representación gráfica de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. (p.79). Esto depende del desempeño actual y de la posibilidad de ascenso.

#### Ilustración 4 Ejemplo de modelo de sustitución de puestos claves



*Nota:* Obtenido de Chiavenato, 2020 (p.80)

La ilustración lo que explica es el modelo de sustitución de puestos claves en la compañía, basado en criterios como este: Si la persona está lista para la promoción por su

desempeño excepcional, si requiere más experiencia, pero su desempeño es satisfactorio; o bien, si no tiene sustitución porque los que podrían ser tomados en cuenta tienen desempeño regular o deficiente. Por tanto, lo que permite filtrar este modelo son las deficiencias de preparación que tiene la compañía, e iniciar las preparaciones del personal para que en algún momento logren ser personas aptas para una sustitución dentro de la empresa.

- **Modelo basado en el flujo de personal.** Describe el flujo de personas hacia el interior, hacia adentro y hacia afuera de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para empresas estables y sin planes de expansión.

#### **Ilustración 5 Planeación de personal basada en el flujo de personal**

	Número inicial	Separaciones (-)	Transferencias a (-)	Promociones (+)	Contrataciones (+)	Número final (-)
Directores	4	0	0	0	0	4
Gerentes	11	0	0	1	0	12
Supervisores	34	4	4	8	0	34
Empleados	360	12	0	1	11	360
	409	16	4	10	11	410

*Nota:* Obtenido de Chiavenato, (2020), p.80)

De acuerdo con la ilustración, este modelo hace una evaluación del personal que la empresa posee en la actualidad para determinar si los desempeños de los ocupantes permiten darles más ingresos o promociones o separarlos de la compañía, es decir, despedirlos, o también evaluar si el colaborador puede ser transferido a otra sucursal en donde pueda desarrollar el potencial.

- **Modelo de planeación operacional integrada.** Es el modo más amplio e incluyente desde el punto de vista de los insumos, en el que se contemplan cuatro factores: volumen planeado de producción, cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal, condiciones de oferta y demanda en el mercado y el comportamiento de los clientes; así como la planeación de carrera de la organización.

### Ilustración 6 Modelo integrado de planeación de personal



*Nota:* Obtenido de Chiavenato (2020, p.82)

Con el modelo integrado de planeación de personal se pretende que las organizaciones logren planificar, por medio del departamento de recursos humanos, los procedimientos para cada acontecimiento de la empresa. Esto tomando en cuenta qué hacer cuando hay nuevos ingresos de personal o cuando se transfieren o asciende de puestos o cuando hay un reingreso por incapacidad.

Además, se toman en cuenta las salidas del personal por despidos, renunciias, jubilaciones, transferencias, promociones o ausencias consecutivas. Bajo este modelo se espera que las planeaciones logren solventar cualquier escenario que se presente en la empresa en determinado tiempo.

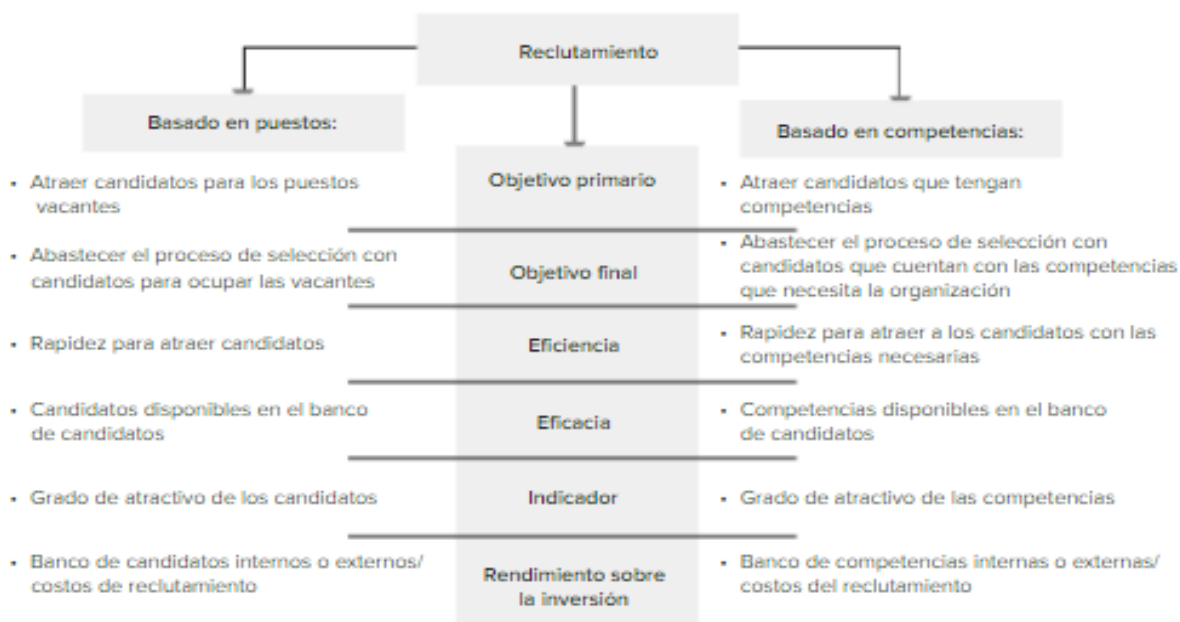
## Reclutamiento basado en competencias

De acuerdo con Chiavenato (2020), “el proceso de reclutamiento externo se inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la organización.” (p.104). Las organizaciones siempre tienen las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten de manera espontánea, aun cuando ellas no puedan ofrecer oportunidades por el momento.

- Reclutamiento externo. El reclutamiento externo tiene sus ventajas y desventajas. Algunas de sus ventajas son que introduce sangre nueva, talentos, habilidades y competencias a la organización; además, enriquece el patrimonio humano debido a la aportación de nuevos talentos y habilidades que aportarán valor agregado a la empresa a la cual buscan llegar. (Chiavenato, 2020) (p.104)
- Reclutamiento interno. En este caso por medio del banco de talentos y de las competencias disponibles internamente.

La ilustración que se presenta a continuación muestra cómo es una segmentación basada en las necesidades de personal que tiene una empresa, pero enfocada en los objetivos u orden que debería seguir cualquier empresa en el momento de reclutar, para que de esta manera sea eficiente y se busque llenar las necesidades de personal que tiene la compañía.

### Ilustración 7 Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en competencias



*Nota:* Obtenido de Chiavenato (2020, p.104)

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento y elevar la proporción de candidatos o empleados elegidos para la selección, así como los admitidos.
- Reducir la duración del proceso de selección al ser rápido y eficaz.
- Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y la eficacia en la búsqueda de talentos.

Una vez que se llevan a cabo las investigaciones internas y externas lo que sigue es elegir las técnicas de reclutamiento más indicadas para cada empresa:

### **Reclutamiento interno**

Según Chiavenato (2020), el reclutamiento interno: “(...) se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se concentra en adquirir competencias externas.” (p.101). El reclutamiento interno implica: transferencia, ascenso, transferencia con ascenso, programas de desarrollo de personal, planes de carrera para el personal; además, exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, y también implica sistemas y bases de datos.

### **Ventajas:**

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal

### **Desventajas:**

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior del puesto vacante.

- Cuando se realiza continuamente lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización.
- Para no dañar el patrimonio humano el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

### **Reclutamiento externo**

Este tipo se da cuando los candidatos vienen desde afuera de la empresa, cuando hay una vacante y la organización busca cubrirla con personas ajenas, es decir, con participantes externos atraídos por medio de las técnicas de reclutamiento. Esta técnica puede basarse en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados de otras compañías, por medio de uno o más métodos de reclutamiento. Existen dos formas de practicar el reclutamiento externo, por fuente directa o indirecta.

#### **Ventajas:**

- Aumenta el capital humano porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Incentiva la interacción de la organización con el mercado de talentos.
- Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.
- Introduce sangre nueva, talentos, habilidades y competencias a la organización.
- Enriquece el patrimonio humano debido a la aportación de nuevos talentos y habilidades.

#### **Desventajas:**

- Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
- Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos lo cual significa costos de operación.
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
- Es más costoso, oneroso, lento e inseguro que el reclutamiento interno.

### **Selección de candidatos**

Según Chiavenato (2020) la selección es: “... el proceso que utiliza una organización para escoger, de una lista de candidatos, a la persona que cumple mejor con los criterios

de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.” (p.116). La selección de personal busca entre las personas reclutadas a las más adecuadas para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal y de la organización.

### **Enfoque del proceso de selección**

De acuerdo con Chiavenato (2020), el proceso de selección en la actualidad es un mecanismo eficiente para aumentar gradualmente el capital humano. La mejor manera de lograr el objetivo es enfocarse en la adquisición de las habilidades individuales indispensables para el éxito de la empresa. (p.117). Es por esa razón que las competencias organizacionales son las que se inician por las individuales, y de ahí se desarrolla lo que se conoce como la evaluación de desempeño.

### **Evaluación del desempeño**

Según Chiavenato (2020), en la evaluación de desempeño “se trata de reunir, evaluar y usar sistemáticamente información y de respetar a las personas con el propósito de mejorar su aprendizaje, desarrollo y de mejorar su desempeño.” (p.117). Por lo general supone la existencia de modelos para que los trabajadores sean retroalimentados e incentivados para que mejoren las deficiencias en el desempeño y para que logren alcanzar las metas de forma exitosa.

La evaluación del desempeño se convierte en una ventaja porque amplía las oportunidades de los candidatos y ofrece la posibilidad de localizar habilidades y competencias, que de cierta forma no es fácil que sean conocidas o mostradas en el trabajo. El centro de evaluación del desempeño puede definir las competencias que se requieren a partir de (Chiavenato, 2020):

- Atributos personales: cualidades de las personas como la confianza en sí mismo, la estabilidad emocional, la tolerancia del estrés, la amplitud de visión, la flexibilidad y la adaptabilidad, la sociabilidad y la cooperación, el sentido del humor, la paciencia, entre otras.

- Competencias en la práctica: capacidad de análisis, raciocinio, espíritu de equipo, capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones e identificación de prioridades y habilidades de comunicación.

Además, existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección. la primera radica en el puesto que será cubierto y la segunda en las competencias que deben ser captadas por la organización. Los términos de selección se configuran como un proceso de comparación y de decisión.

### **Selección como un proceso de comparacion**

Según Chiavenato (2020) la mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables:

- Variable independiente o variable X. Esta representa los requisitos que establece la organización, ya sean habilidades que el cargo exige de quien lo ocupe o de las competencias que requieren.
- Variable dependiente o variable Y. Se refiere a las características de los candidatos que se disputan la oportunidad. Representa la aplicación de las técnicas de selección.
- Con base en esas dos variables se analiza lo siguiente:
  - Cuando X es mayor que Y el candidato no cumple con las condiciones ideales para cubrir el puesto.
  - Cuando X y Y son iguales el candidato reúne las condiciones ideales para el puesto.
  - Cuando Y es mayor que X el candidato reúne más condiciones de las que exige el puesto. Se interpreta que es superdotado para ocuparlo.

### **Selección como un proceso de decisión y de elección**

Chiaventao (2020) menciona que después de comparar las características que se exigen para el puesto o las competencias deseadas con respecto a las que ofrecen los candidaros es posible elegir y tomar una decisión respecto del postulante aprobado; pero suele suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hacen indicados para ocupar la vacnate.

Por tanto, son necesarios ambos procesos de selección para poder determinar cuál candidato es el ideal para ocupar las vacantes de los puestos disponibles. Con base en las

técnicas de reclutamiento se procede a poner en práctica las herramientas que existen para seleccionar a las personas que pueden ayudar a cumplir con los objetivos de la compañía.

### **Capacitación de los nuevos trabajadores**

Según Dessler y Varela (2017) la capacitación: “(...) afecta más la productividad que la evaluación y la retroalimentación, sólo después del establecimiento de metas.” (p.155). La capacitación es esencial en las empresas porque hace que los colaboradores mejoren y aporten el conocimiento obtenido a la compañía y con ello le agreguen valor.

Normalmente la capacitación ha sido en habilidades técnicas, por ejemplo, para las personas que usaban maquinaria, pero en la actualidad pueden ser de recuperación, por ejemplo, en educación. Esto es, el fomento de programas de mejoramiento de la calidad que requieran los empleados ya sea para trabajar en equipo o para desarrollar cierta tarea tecnológica, entre otras posibilidades.

### **Proceso de capacitación ADDIE de cinco etapas:**

Según Dessler es necesario que las empresas utilicen un proceso de capacitación racional. La regla de oro sigue siendo el modelo básico del proceso de capacitación de analizar-diseñar-desarrollar-implementar-evaluar (ADDIE), que han utilizado por años los expertos en capacitación:

- Analizar las necesidades de capacitación.
- Diseñar el programa general de capacitación.
- Desarrollar el curso (crear y ordenar los materiales de la capacitación)
- Implementar el programa al capacitar al grupo de trabajadores utilizando métodos como la capacitación en el puesto o en línea.
- Evaluar la eficacia del curso.

### **Comunicación**

Weihrich, Cannice y Koontz (2017) definen comunicación como: “La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.” (p.472). Es la manera de relacionarse con otras personas por medio de ideas, hechos y valores que posean. La comunicación es un proceso por el cual las personas se unen para compartir sentimientos y conocimientos.

En una empresa la comunicación es esencial porque es la base para que todo fluya de la mejor manera. Con este método tanto los empleados como los jefes de área podrán mostrar sus inquietudes o reconocimientos de una a otra persona, ya sea para mejorar o para motivar a seguir haciendo las tareas con la mejor actitud.

### Propósito de la comunicación

Weihrich *et al* (2017) menciona que el propósito de la comunicación es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilidades, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las compañías porque integra las funciones gerenciales. Es necesaria sobre todo para:

- Establecer y difundir las metas de la empresa
- Desarrollar planes para su logro
- Organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz, eficiente y, por tanto, efectiva.
- Seleccionar, formar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño.

### Ilustración 8 Propósito y función de la comunicación



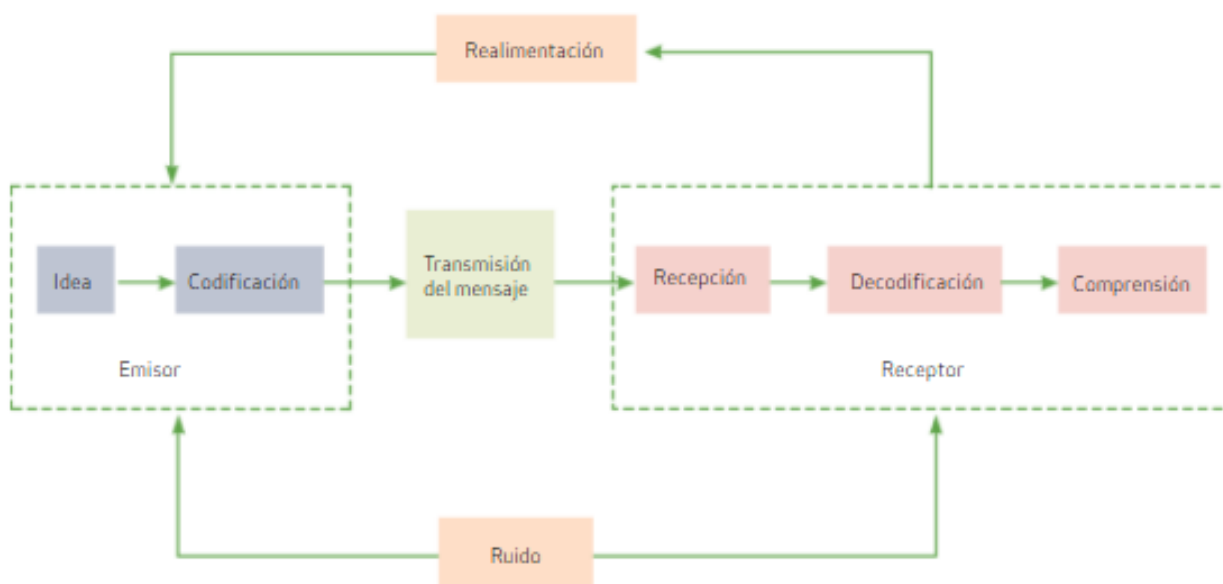
*Nota:* Obtenido de Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.472)

En la ilustración anterior se aprecia que la comunicación facilita las funciones gerenciales y que, además, relaciona a una empresa con su ambiente externo. Por medio del cambio de información es que los gerentes logran conocer de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, los derechos de los accionistas, los reglamentos de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad.

### Proceso de comunicación

De Weihrich *et al* (2017) se muestra la siguiente ilustración, en la que se explica de una mejor manera el proceso de la comunicación:

#### Ilustración 9 Modelo del proceso de comunicación



*Nota:* Obtenido de Weihrich, Cannice, y Koontz (2017, p.473)

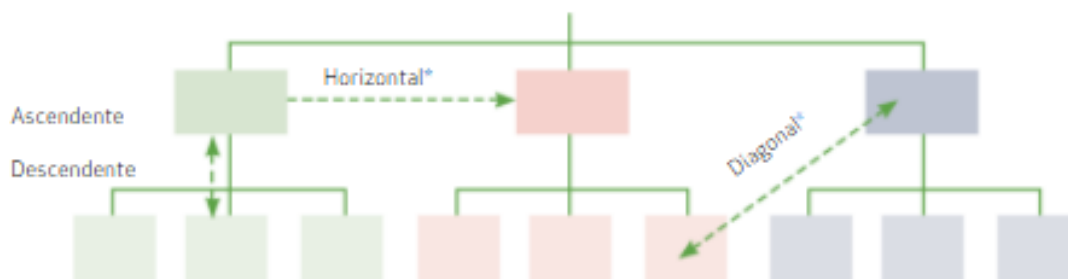
- El emisor del mensaje. La comunicación empieza con el emisor quien tiene un pensamiento o idea que después se codifica de manera que el emisor y el receptor puedan comprender.
- Canal para transmitir el mensaje. La información después se transmite por un canal que enlaza al emisor con el receptor.
- Receptor del mensaje. Este debe estar dispuesto a la recepción del mensaje para así decodificarlo en pensamientos.

- Ruido que entorpece la comunicación. La comunicación se ve afectada por el ruido, esto es, por cualquier interferencia que la entorpezca, ya sea del emisor, de la transmisión o del receptor.
- Realimentación en la comunicación. Para verificar la efectividad de la comunicación la persona debe tener realimentación. Nunca hay seguridad de si un mensaje se ha codificado, transmitido, decodificado o entendido bien sino hasta que es confirmado mediante realimentación.

### Flujo de la comunicación en la organización

Según Wehrich *et al* (2017), en una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Se destaca la comunicación descendente pero hay evidencia de que habrá problemas si solo fluye hacia abajo. De hecho, puede sostenerse que para que sea efectiva debe empezar en el subordinado, lo que significa que primordialmente debe ser ascendente. También existe la fluidez de comunicación horizontal y vertical, como se presenta en la siguiente ilustración:

**Ilustración 10 Flujo de información en una organización**



*Nota:* Obtenido de Wehrich, Cannice, y Koontz (2017, p.477)

- Comunicación descendente. Fluye desde quienes están en los niveles superiores hasta los inferiores en la jerarquía organizacional.
- Comunicación ascendente. Viaja desde los subordinados hasta los superiores y sube por la jerarquía organizacional.
  - *Ombudsman*. Es la persona que investiga las preocupaciones de los empleados con lo que proporciona un valioso enlace de comunicación ascendente.

- Comunicación cruzada. Combina el flujo horizontal de información con el diagonal. Se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.
  - Flujo horizontal. Información entre personas del mismo nivel organizacional o de uno similar.
  - Flujo diagonal. Es información entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas.

## **Puesto**

Chiavenato (2020) menciona que “para analizar a una organización cada órgano debía descomponerse en los puestos que la constituyen. El concepto de puesto fue consecuencia de la división del trabajo impuesta por el viejo modelo burocrático tradicional.” (p.210). La posición delimita las relaciones entre un puesto y los demás; son conexiones entre dos o más personas.

## **Diseño de puestos**

Chiavenato (2020) menciona que el diseño de puesto es “la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.” (p.214). Es decir, es la forma en la que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

El diseño de puesto les corresponde desarrollarlo a los administradores. El departamento de recursos humanos únicamente lo crea y vela porque dicho diseño no lesione los derechos de los trabajadores; esto utilizando métodos que ayuden a los empleados a cumplir con las funciones asignadas por la administración.

## **Organigrama**

De acuerdo con Dessler (2017), el organigrama es un “diagrama que muestra la distribución del trabajo en toda la organización, con los nombres de cada puesto y las líneas de interconexión que indican quién le reporta a quién y se comunica con quién.” (p.48). El

organigrama ayuda a que los gerentes identifiquen la estructura de la empresa, a partir de ahí comenzar a describir los puestos. Para eso es necesario primero el análisis de puestos.

### **Análisis de puestos**

Dessler menciona que el análisis de puestos es el “procedimiento para establecer las responsabilidades y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debería contratar para ocuparlo.” (p.47). Es lo que realmente se necesita en el puesto para que la persona que lo ocupe pueda suplir y cumplir con los objetivos que la empresa tiene establecidos previamente. Se puede empezar de la siguiente manera:

- **Actividades laborales.** Información acerca de las actividades reales del puesto, como limpiar, vender, enseñar o pintar. Esta lista también indicaría cómo, por qué y cuándo se desempeñará cada actividad.
- **Conductas humanas.** Información sobre el comportamiento que requiere el puesto, como percibir, comunicar, levantar cargas pesadas o caminar distancias largas.
- **Máquinas, herramientas, equipo y equipos auxiliares de trabajo.** Información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados, los conocimientos aplicados (como los de Finanzas o Derecho) y los servicios prestados (como asesoría o reparación).
- **Estándares de desempeño.** Información sobre los estándares de desempeño del puesto (por ejemplo, en términos de la cantidad o los niveles de calidad para cada tarea).
- **Contexto del puesto.** Información acerca de cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral, los incentivos y, por ejemplo, el número de personas con quienes el empleado interactuará habitualmente.
- **Requisitos humanos:** Información por ejemplo sobre los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, personalidad, intereses).
- **Conocimiento de idiomas extranjeros.** En la mayoría de los países latinoamericanos el uso de idiomas extranjeros (especialmente el inglés) por parte del ocupante del puesto se convierte en un requisito básico. Se establecerán los niveles de dominio del idioma que el trabajador debería tener

## Identificación del puesto de trabajo

Dessler (2017) menciona que la descripción o identificación del puesto es una “lista de las responsabilidades de un puesto, la relación de reporte, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión de ese puesto. Es resultado del análisis del puesto.” (p.47). La misión o descripción genérica del puesto debe resumir y describir el puesto en general e incluir únicamente sus principales funciones o actividades.

## Relaciones

El autor indica que la descripción de las relaciones que tiene quien ocupa el puesto con otros individuos, dentro y fuera de la organización, en el caso de un gerente de recursos humanos sería como la siguiente: (p.64)

- Reporta a: Vicepresidente sobre relaciones con los empleados.
- Supervisa a: Asistente de recursos humanos, administrador de pruebas, director de relaciones laborales y una secretaria.
- Trabaja con: Todos los gerentes de departamento y con la gerencia ejecutiva.
- Fuera de la empresa. Con agencias de colocación, empresas de reclutamiento de ejecutivos, representantes sindicales, agencias estatales y federales de empleo, así como con varios distribuidores.

## Ilustración 11 Ejemplo de descripción de un puesto

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asesor de servicios de aprendizaje	<b>CÓDIGO DE PUESTO:</b> 100001
<b>CATEGORÍA DEL PUESTO:</b> Ventas	<b>DIVISIÓN:</b> Línea de negocio de Inglés A
<b>DEPARTAMENTO:</b> Ventas en la empresa	<b>ANTE QUIÉN SE REPORTA:</b> Supervisor de ventas
<b>FECHA:</b> Agosto de 2016	<b>LUGAR:</b> México

### **RESUMEN** (Redacte un breve resumen del puesto).

La persona que trabaja en este puesto es responsable de promover y dar asesoría acerca del material y los servicios de tecnología educativa de Pearson, de la línea de negocio de Inglés; esto lo hace a través del entendimiento de las necesidades de profesores, usuarios e instituciones educativas, así como de la promoción y oferta de soluciones educativas atendiendo las necesidades directas de los clientes.

*Nota:* obtenido de Dessler y Varela, Jiménez, 2017) (p.64)

**ÁMBITO E IMPACTO DEL PUESTO**Responsabilidades económicas (presupuesto y/o ingreso)

La persona que ocupe este puesto es responsable de generar aproximadamente \$3'000,000 de pesos en ingresos, así como de cubrir un presupuesto de gastos de operación de aproximadamente \$50,000 pesos y un presupuesto de muestras de alrededor de \$40,000 pesos.

**Evaluación de competencias**

- Visión comercial.
- Administración de recursos (asignación de prioridades).
- Agilidad y facilidad de aprendizaje.
- Empuje hacia ventas (cierres de ventas).
- Orientación al servicio.
- Cultura digital.
- Planeación y organización.
- Integridad.

**Experiencia indispensable**

- En ventas y/o comercial.
- En la industria editorial y/o educativa (deseable).
- En docencia a cualquier nivel (deseable).

**Nivel de educación**

- Estudios de licenciatura concluidos (indispensable) y titulado (deseable).
- Nivel de inglés intermedio.
- Uso de sistemas informáticos básicos (Microsoft Office).
- Conocimiento en el uso de CRM (deseable).
- Manejo de sistema de comprobación de gastos.

**PRINCIPALES RESPONSABILIDADES** (Liste las tareas en orden de importancia, e indique el tiempo dedicado a cada una).**Realizar ventas (60%)**

- Dar seguimiento y atención a las instituciones académicas sobre los materiales y servicios de tecnología educativos.
- Asesorar respecto del uso y aprovechamiento del material educativo y servicios de tecnología educativa para la enseñanza del inglés.
- Buscar y cerrar ventas con clientes nuevos.
- Dar atención ejecutiva a las instituciones usuarias.
- Alcanzar los objetivos establecidos para la zona.
- Capacitar a distribuidores en el uso del material educativo de Pearson (ventajas competitivas).
- Reportar en el CRM la información de adopciones y visitas a instituciones.
- Elaborar el plan de ventas y mercadotecnia a través del análisis financiero y conocimiento del mercado (tendencias).

<b>Enviado por:</b> Ingrid Medina Human Resources Director Mexico and Latam Hub	<b>Fecha:</b> 31 de octubre de 2017
<b>Aprobación:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Recursos humanos:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Remuneración corporativa:</b>	<b>Fecha:</b>

*Nota:* Obtenido de Dessler y Varela, Jiménez (2017, p.65)

En esta parte del perfil de puestos el encargado de formularlo debe especificar los datos del puesto, como por ejemplo el nombre del cargo, el salario que se pagará, a cuál departamento pertenece, a quién debe dirigirse la persona, resumen de las actividades que deben realizarse, los objetivos del puesto; así como los conocimientos y experiencias que son necesarios para desempeñarse en él.

Para terminar de describir el puesto es necesario que se establezcan las metas que el colaborador debe alcanzar. En este caso, como lo muestra la ilustración, es un agente de ventas que debe cumplir con 60% de ventas, 25% de edición y 15% de administración.

Además, se determinan las responsabilidades en cuanto a las decisiones, lo cual deben correr por cuenta de la persona que se desempeña en el puesto.

### **Análisis de tendencias**

Conforme con Dessler (2017) el análisis de tendencias es: “Estudio de las necesidades de personal anteriores de la organización durante un periodo, con la finalidad de predecir los requerimientos futuros.” (p.75). Es decir, que se estudian las variaciones de los niveles de personal en la organización durante los últimos años. Este análisis ofrece un estimado inicial de las futuras necesidades de fuerza laboral.

### **Análisis de razón**

Dessler menciona lo siguiente con respecto al análisis de razón: “Técnica para pronosticar la cantidad de personal que se necesitará en el futuro, usando la relación, por ejemplo, entre el volumen de ventas y el número de trabajadores que se requieren.” (p.75). Este método sirve para hacer pronósticos basados en la relación histórica entre un factor casual y el número de trabajadores necesarios.

### **Implementación**

De acuerdo con Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016) la implementación es importante porque:

En el proceso de implementación, funcionamiento y mantenimiento de un sistema de calidad, las personas pasan a ser protagonistas del éxito organizacional y de la calidad que se obtiene en los procesos, los productos y los servicios. Estas personas requieren ser motivadas y preparadas para involucrarse activamente dentro del cambio que exige todo sistema de calidad que va a ser implementado en la compañía. (p.18)

Poner a funcionar un departamento de recursos humanos o realizar sus funciones en una compañía de manera eficiente es primordial, dado que las empresas trabajan con capital humano limitado. Según esto es necesario incorporar esta área en las organizaciones.

Con un manual de funciones, por ejemplo, los trabajadores se verían más concentrados en lo que les corresponde hacer en la empresa. De igual forma sucede al contar con el departamento de recursos humanos, que estaría a cargo de la motivación, de la

capacitación, del seguimiento de las tareas de los funcionarios de la empresa, lo que daría como resultado un buen desempeño en beneficio de la compañía.

Eso permitiría que las empresas cuenten con un departamento o con personas que apoyen como *outsourcing*, por ejemplo, para que los asesoren en cuanto a las capacitaciones necesarias para el personal; o bien, en algo tan sencillo como que los colaboradores conozcan cuáles son la visión, la misión y los valores con los que cuenta la empresa. Esto podría ayudar a que los trabajadores se identifiquen con la actividad que desarrolla la organización y así puedan cumplir con sus metas de manera eficiente.

### **Cultura organizacional**

Según Weihrich, Cannice y Koontz, (2017) la cultura organizacional se puede definir como: “Modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización.” (p.278). Con base en esta definición la cultura organizacional básicamente es la de las personas que conforman la compañía; es decir, sus trabajadores. Ellos vienen de diferentes lugares y probablemente del mismo país pero no fueron criados por las mismas personas. Es por esto que la cultura organizacional la conforman todos los empleados de una determinada empresa.

Adicionalmente, la cultura organizacional está compuesta por el país como tal, por las costumbres que se adoptan desde que las personas crecen, así como por las reglas de los estatutos que la sociedad plantea que son aceptados. Esto hace que los colaboradores de una empresa se entiendan de manera efectiva.

### **La influencia del líder en la cultura organizacional**

De acuerdo con Weihrich *et al* (2017), los gerentes de elevado cargo son quienes crean el clima de la empresa por lo que sus valores influirán en la dirección de esta. Aun cuando el término “valor” se utiliza de maneras distintas, en este caso el autor lo define como: “Creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, que orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización.” (p.280)

Con base en los valores personales o empresariales es que las personas en general toman decisiones. En varias empresas se impulsa el uso de los valores en función de modelos, se

establecen los estándares de desempeño, se motiva a los empleados y en especial a la compañía, y son un símbolo para el ambiente externo.

## **Habilidades**

Las empresas normalmente en el momento de contratar personas valoran ciertos criterios en los currículums de los candidatos a determinado puesto de trabajo; sin embargo, existen habilidades que determinan si los participantes cumplen o no con los requisitos para ser contratados por la compañía. Uno de los factores que harán que la organización contrate o no al aspirante son las habilidades que este tenga, tales como las duras y las blandas.

### **Habilidades blandas**

Sosa (2019), suscriptora de la revista Forbes México, menciona que las habilidades blandas, también conocidas como *soft skills*, se aprenden en contextos diversos y no son fáciles de medir (párr.1). De acuerdo con lo que se mencionó anteriormente, estas habilidades son prácticas que el aspirante al puesto trae consigo, si tiene liderazgo, si es capaz de autorregular su temperamento; si es competente para realizar tareas bajo presión, entre otras habilidades.

Sosa menciona también que las habilidades blandas hablan de la capacidad de crecimiento, de qué tan lejos va a llegar la persona como profesional dentro de la organización. Existen ciertos *soft skills* que las empresas valoran más. Parafraseando las palabras de la escritora (párr.4), estas son:

- Autodisciplina: Es cuando una persona se autorregula, se autogobierna.
- Administración de recursos personales y del el tiempo: Es el conocimiento de hasta dónde administra y regula los recursos directos y las prioridades.
- Interacción con los demás. Es la capacidad de empatía o de entender claramente lo que los demás necesitan de la persona; comprender los requerimientos y tener la capacidad de escuchar, de observar, de diagnóstico, de trabajo en equipo; además de contar con inteligencia emocional para relacionarse bien con los demás.

## **Habilidades duras**

Sosa (2019), sucriptora de un artículo de la revista Forbes, se refiere a las habilidades duras de la siguiente manera: “Asimismo, estas son fáciles de medir, inclusive, a través de exámenes diseñados para ello, y se aprenden, típicamente, en contextos académicos formales.” (párr.1). Estas habilidades se pueden obtener de la hoja de vida que entrega el candidato, dado que es en ella en la que se indica qué tipo de experiencia ha adquirido este a lo largo de su vida.

Las habilidades duras son las que de primera entrada en la entrevista abren puertas según el criterio del entrevistador; esto porque dependiendo de los perfiles de puestos así es como tiene acceso o no a la vacante. Principalmente estas destrezas se basan en el contexto académico, considerando, por ejemplo, si la persona sabe de computación y procesos de producción, si es administrador o contador; si tiene facilidad con los números, entre otras cosas.

Para identificar este tipo de habilidades existen pruebas o exámenes que tienen el objetivo de medir el conocimiento o las destrezas que tienen los candidatos:

## ***Outsourcing***

Según Bedoya Gómez (2018), el outsourcing, “también llamado tercerización, subcontratación o externalización, es el proceso de contratación de un tercero para que realice una actividad del negocio, (...)” (p.1). Según esto, mediante estas contrataciones las empresas amplían su personal según sus necesidades.

Las empresas pueden contratar los servicios de *outsourcing* después de realizar un proceso de selección en el que se consideran los presupuestos con los que cuentan, las necesidades que tienen y en qué área específicamente. Dentro de las facilidades que da esta práctica existen beneficios y riesgos a lo largo de la contratación, como por ejemplo los que menciona Bedoya Gómez (p.3-10):

### **Beneficios:**

- Contratar con proveedores que ofrecen menores costos
- Reducir o eliminar costos fijos
- Concentrarse en las actividades claves

- Conocimiento, experiencia y tecnología del proveedor

#### **Riesgos:**

- Convertir a un proveedor en competidor
- Pérdida de conocimiento y habilidades
- Dependencia del proveedor
- Incremento en los costos de puesta en marcha
- Incremento en los costos de seguimiento
- Afectación del clima laboral
- Incumplimiento de las expectativas de la calidad y de tiempos de entrega.

### **Integración de valores**

#### **Valor**

De acuerdo con Chiavenato (2020), un valor es una creencia básica de lo que es importante y relevante para la empresa, de lo que valora, prioriza, y de lo que se puede hacer o no. Sin embargo, la integración de valores va más allá de poder hacer una dinámica con ese objetivo, porque para poder cumplir con la premisa se deben vincular previamente la visión y la misión de la compañía, y para lograrlo es necesario definir las:

#### **Visión:**

Chiavenato define visión como “la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio.” (p.68). Se puede determinar que la visión es hacia dónde va la empresa en medio del mercado económico, cuáles son sus aspiraciones y objetivos para llegar al futuro.

#### **Misión:**

Chiavenato (2020) afirma que “la misión representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir.” (p.66). Según lo anterior se puede decir que la misión señala explícitamente qué es la empresa y cuál es su objetivo en la sociedad en la que desarrolla su actividad.

Es importante que en medio de la integración de valores estén presentes la misión y visión de la compañía, porque estos tres factores harán que los colaboradores de la empresa se comprometan, que se identifiquen y tengan noción del norte que deben seguir para

alcanzar las metas. También es esencial que no solo conozcan esos valores, sino que las jefaturas procuren que se cumpla con ellos para dar valor a la empresa por medio de sus clientes internos, es decir, sus empleados.

### ***Onboarding***

El *onboarding* se entiende mejor cuando se traduce la palabra al español como “inducción”, pero es que, además de esto, este término ha venido a revolucionar la manera en que las empresas introducían a los nuevos empleados a la compañía.

Para esto es necesario mencionar lo que Torres, (2018) dice sobre el tema: “Se trata de un proceso de integración que empieza ante la adhesión del trabajador a nuestra organización y que puede alargarse hasta un año después.” (párr.1).

El término *onboarding* se refiere a que después del ingreso del nuevo empleado a la compañía normalmente las empresas le dan una inducción de una semana o quince días. Sin embargo, en este caso se trata de que el nuevo empleado tiene un acompañamiento a lo largo de todo el proceso de acoplamiento del colaborador que se podría extender hasta por un año o hasta que se sienta cómodo, satisfecho, e identifique oportunidades de mejora en la organización. (Torres, 2018).

De acuerdo con Torres existen cinco niveles de *onboarding* con los que se pretende:

- Dar a conocer el cumplimiento de políticas internas a los nuevos empleados, esto es, poner al tanto al colaborador del peso que tiene el puesto que ocupa desde el ámbito legal, y todas las normas y políticas con que debe cumplir dentro de la empresa.
- Que haya claridad en los nuevos empleados. En este caso se le indican al colaborador las tareas que va a realizar en el puesto, así como las responsabilidades que adquiere al desempeñarse en este, además de aclarar sobre métodos, herramientas y estrategias necesarias para que pueda alcanzar los objetivos del cargo.
- Transmitir la cultura y los valores empresariales en el proceso de inducción. El objetivo es que el colaborador comience a identificarse con la empresa, porque conociendo los valores, la misión, la visión, los objetivos y la estrategia con la que funciona la compañía podrá realizar mejor sus tareas.
- Informar sobre la conexión y el organigrama desde el inicio. Esto con el fin de enseñar al nuevo miembro de la compañía sobre cuáles son los jerarcas de la empresa,

y para que sepa a quién dirigirse y de quién debe esperar directrices en la organización.

- Realizar un *Check back* del *onboarding process*. En este campo se tiene como fin repasar todas las etapas anteriores para verificar que el nuevo colaborador esté comprendiendo la funcionalidad de la empresa, y de no ser así devolverse hasta donde sea necesario para que todos los puntos le queden claros.

### **Análisis FODA**

Para Weihrich, Cannice y Koontz (2017) el análisis FODA “ofrece un marco conceptual para un análisis sistémico que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.” (p.150). Dicha matriz es uno de los elementos principales en una empresa ya que sirve para examinar los recursos y las capacidades competitivas en los términos de aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas externas para el bienestar de la compañía. El acrónimo FODA significa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa tiene o podría llegar a tener.

La importancia del análisis FODA es que si se hace bien podría ofrecer bases para idear estrategias que capitalicen los recursos de la empresa, de manera que la compañía se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades, busque cómo fortalecer sus debilidades, mantenga o mejore sus fortalezas y, además, se pueda proteger de las amenazas que podrían afectar el bienestar de la organización.

### **Cuatro estrategias alternativas**

Weihrich *et al* (2017) presentan cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA, aunque por la importancia de las tácticas que se utilizan para conocer la empresa pueden hacerse análisis similares para establecer planes de acción más detallados. Esas estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas):

### Ilustración 12 Matriz FODA para formulación de estrategias

	Factores internos	Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Factores externos			
<b>Oportunidades externas (O)</b> (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías		<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
<b>Amenazas externas (A)</b> Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades		<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como la reducción, liquidación o co inversión para minimizar las debilidades y amenazas

Nota: Obtenido de Wehrich, Cannice, y Koontz (2017, p.152)

- Estrategia DA: busca minimizar debilidades y amenazas y se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar minimizar).
- Estrategia DO: intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- Estrategia FA: utiliza fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente.
- Estrategia FO: capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades. Es la más deseable.

#### Fortalezas y debilidades

De acuerdo con Imaginario (2019), “se trata de identificar las fortalezas y debilidades de una entidad, paso crucial para saber con qué recursos humanos, materiales o ambientales se puede contar de manera concreta (fortalezas) y cuáles se echan en falta o deben ser fortalecidos (debilidades).” (párr.8). Según este autor, va a depender de la calidad de los recursos y de las capacidades que la empresa tenga, porque de esta manera se determina que tanta competitividad es capaz de ofrecer la compañía en el mercado.

El análisis de recursos y capacidades es una manera en la que los administradores evalúan qué tan objetivos están siendo, además de determinar la calidad con la que están trabajando empresarialmente.

En cuanto a las debilidades, estas se relacionan con las habilidades, la experiencia, la deficiencia en activos físicos, la falta de capacidades en áreas fundamentales. Las

fortalezas de una empresa representan activos competitivos mientras que las debilidades son fallas que constituyen pasivos competitivos.

### **Oportunidades y amenazas**

Según Imaginario (2019), “es necesario identificar las oportunidades y amenazas, es decir, circunstancias favorables (oportunidades) o desfavorables (amenazas) para el desarrollo del proyecto en cuestión.” (párr.9). Esta es una de las bases de una estrategia, ya que un administrador no debería aplicar la estrategia de la empresa sin primero haber identificado las oportunidades que tiene el negocio en cuanto al crecimiento y el potencial de ganancia que implica cada una.

No todas las empresas están preparadas para aprovechar las oportunidades que se presentan en su totalidad, ya que en general una compañía hace bien cuando deja pasar una oportunidad comercial en particular, a menos que tenga o pueda tener los recursos necesarios para desarrollar la opción que se le presenta.

Algunos factores externos de una empresa experimentan amenazas en su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, entre otros.

En resumen, el análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas dado que la parte más importante es llegar a las conclusiones partiendo de las situaciones que se plantearon para de esta manera convertir dichas situaciones en estrategias que se ajusten mejor a las fortalezas de la empresa.

### **Planificación estratégica**

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre en que nadie puede asegurar si los ambientes externo e interno serán los mismos la semana próxima; mucho menos lo podrán hacer dentro de varios años. Por tanto, las personas solo hacen suposiciones o pronósticos sobre el ambiente previsto. (Weihrich, Cannice y Koontz, 2017) (p.142). A continuación se detallan varios conceptos importantes para poder comprender en qué se debe basar el plan estratégico de una empresa.

## **Estrategia**

De acuerdo con Chiavenato (2020), una estrategia es “el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental para realizar su misión y su visión de futuro, alcanzar sus objetivos a largo plazo y garantizar su competitividad y sustentabilidad” (p.56). La estrategia de una compañía va a consistir en las medidas competitivas y en los planeamientos comerciales con los que los administradores contienden de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente, con identificar lo que los competidores no hacen, o bien, con hacer lo que no pueden hacer. Toda táctica necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. Las empresas deben modelar sus estrategias por medio de análisis y elecciones de la directiva, en parte por la necesidad de adaptarse y aprender sobre la marcha del negocio.

La estrategia organizativa involucra los siguientes aspectos fundamentales:

- La define el nivel institucional de la organización, con la amplia participación de todos los demás niveles y con la negociación de los intereses y los objetivos involucrados.
- Se proyecta para el largo plazo y define el futuro y el destino de la organización. En este sentido abarca la misión. Se enfoca en la visión de la organización y hace hincapié en sus objetivos de largo plazo.
- Involucra a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados, que tienen por objeto generar resultados apalancados y globales. Se despliega en una cascada de tácticas y cada una de ellas en una cascada de operaciones. La estrategia no es la suma de las tácticas departamentales o de sus operaciones. Es mucho más que eso. Para obtener sinergia la estrategia debe ser global y total, y no solo un conjunto de acciones aisladas y fragmentadas.
- Es un mecanismo de aprendizaje organizacional, por medio del cual la empresa aprende con base en la realimentación derivada de los errores y los aciertos de sus decisiones y acciones globales. La organización no es la que aprende sino las

personas que participan en ella y que utilizan su bagaje de conocimientos y competencias.

### **Plan estratégico**

De acuerdo con Chiavenato (2020), la estrategia de la GTH forma parte integral de la estrategia organizacional y debe cubrir múltiples objetivos de orden estratégico, táctico (inclusive políticas y directrices) y operacional (inclusive las mejores prácticas), debidamente integrados entre sí. (p.58). El plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. En general, es para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar con la visión estratégica.

Según Chiavenato, la planeación estratégica requiere varias etapas integradas:

- Priorizar un planteamiento que abarque la actividad de la organización.
- Definir la intención estratégica del área de la gestión de talento humano
- Efectuar un análisis FODA
- Elaborar escenarios futuros
- Analizar las competencias de la organización necesarias para llevar a cabo la estrategia organizacional.
- Analizar los recursos críticos necesarios para ejecutar la estrategia de la gestión del talento humano.
- Implementar la planeación estratégica de la gestión del talento humano.
- Ejecutar la planeación estratégica.
- Evaluar el desempeño y los resultados.

### **Inteligencia emocional**

Prevención Integral (2020) menciona que la inteligencia emocional es la “la capacidad de entender las emociones ajenas, comprender las nuestras propias y gestionar nuestras emociones.” (párr.2) Esto quiere decir que las cualidades como la empatía, el control emocional, la motivación o las habilidades sociales forman parte del espectro de capacidades comprendidas dentro de la inteligencia emocional.

## **Cerebro emocional frente a cerebro racional**

Algo que define al ser humano es la capacidad que posee de razonar y reflexionar acerca de todo lo que le rodea; sin embargo, no siempre es así. Ambas inteligencias, racional y emocional, funcionan de manera independiente; una no puede actuar sin la influencia de la otra. Según el autor existen ingredientes que se necesitan para la inteligencia emocional, como:

- Autoconciencia emocional: capacidad de comprender las propias emociones.
- Autorregulación emocional: habilidad para controlar las emociones.
- Motivación: capacidad de orientar la energía hacia un objetivo.
- Empatía: cualidad de entender y vivir como propias las emociones de otras personas.
- Habilidades sociales: capacidad de dar la mejor respuesta a las demandas sociales del entorno.

## **Cinco claves de la inteligencia emocional en el trabajo**

Según el estudio de Prevención Integral (2020) se puede afirmar que los aspectos decisivos de la inteligencia emocional en el ámbito social son:

- Conciencia de uno mismo: en un entorno empresarial ayudaría, por ejemplo, a identificar los primeros signos de estrés.
- Autorregulación: en el trabajo puede resultar de gran ayuda para gestionar la frustración y evitar conflictos dentro de un departamento o entre varios.
- Motivación: las empresas que tienen empleados motivados tienen un mejor servicio al cliente, mayor productividad y un nivel superior de compromiso entre sus empleados.
- Empatía: su incidencia en el clima laboral es determinante para lograr una atmósfera positiva que favorezca el trabajo en equipo.
- Habilidades sociales: en el trabajo es la clave para la excelencia, gracias a mayor respeto y asertividad entre compañeros. Además, mejora la comunicación dentro y fuera de la empresa.

La inteligencia emocional en el lugar de trabajo es un activo al que ninguna empresa podría renunciar. Estudios han demostrado que los empleados con inteligencia

emocional: cooperan más con los demás compañeros, gestionan mejor el estrés en el trabajo, resuelven conflictos laborales de manera más eficiente.

Esta cualidad ha sido reconocida por su correlación con el éxito en el trabajo y en la vida personal:

- En los negocios las personas con inteligencia emocional son las más buscadas.
- Un trabajador capaz de comprender y gestionar sus emociones y las de las demás personas contribuye con su empresa. Su características son:
  - Control de emociones
  - Mantienen la calma bajo presión
  - Tienen mayor tolerancia a la frustración y puede mantener discusiones reflexivas sobre temas complicados.
  - Tienen más capacidad de resolución
  - Saben cómo resolver conflictos.
  - Toman decisiones acertadas.
  - Negocian de forma más eficiente.
  - Se ganan el respeto de los demás.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### Enfoque

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) una investigación cuantitativa es aquella en la que “se utilizan los datos recolectados para probar hipótesis con base en la medición numérica y en el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (p.37).

El enfoque cuantitativo se basa en los análisis numéricos que se hacen para comprobar los antecedentes que se muestran, esto con el fin de comprobar los datos descritos en la investigación, para que esta sea confiable y para que luego del análisis se puedan plantear posibles soluciones o recomendaciones a la empresa o persona en estudio.

En la presente investigación el enfoque será el cuantitativo a fin de lograr un análisis correcto basado en el manual de funciones de la empresa en estudio, de manera que el estudio sea de ayuda para la empresa y sea útil para las mejoras que se desean.

#### Método

Según Hernández *et al* (2014) un diseño no experimental corresponde a: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (p.152). El diseño no experimental es aquel en el que cuando se recolectan datos estos no se manipulan. Esto quiere decir que los resultados obtenidos se dejan tal y como están para poder lograr un análisis correcto de la situación que se está investigando.

De acuerdo con Hernández *et al* (2014), un diseño no experimental transversal es el que nace de “investigaciones (en las) que (se) recopilan datos en un momento único.” (p.154). El diseño no experimental transversal o transeccional relaciona los diferentes comportamientos o datos que se dan en un momento específico, de los cuales se derivan tres sub-diseños más.

En la presente investigación se desarrollarán una serie de variables que ayudarán a definir las prácticas que tiene el Departamento de Recursos Humanos con respecto al manual

de puestos. Normalmente este procedimiento de actualizar y analizar esta área de la empresa no se da muy seguido.

### **Fuentes de información**

A continuación, se detallan las fuentes de información sobre el tema de estudio para alcanzar los objetivos planteados anteriormente:

#### **Población**

En la presente investigación se cuenta con una población de 14 personas, de las que se obtendrá el muestreo necesario para hacer un análisis con sentido, y para poder fundamentar las recomendaciones que se vayan a hacer para mejorar el manual de funciones de la empresa Coricafé, S.A. Cabe rescatar que la totalidad de trabajadores con los que cuenta la empresa es de 23, entre los operarios y el personal administrativo.

En el estudio se tomará en cuenta a los gerentes: administrativos, financieros y general; al Departamento de Contabilidad: el contador y los auxiliares contables, los asistentes administrativos, la recepcionista, el catador de la empresa, los encargados de la operación de la bodega de beneficio seco de la exportadora, los coordinadores de exportaciones e importaciones, el gestor de inocuidad alimentaria y el auditor interno.

#### **Muestra**

Lepwoski (2008), citado por Hernández *et al* (2014), define investigación cuantitativa como: “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta.” (p.173). De la muestra se obtienen los datos en los que se respalda el análisis principal de la investigación, que a la vez colaboran con el instrumento que se vaya a utilizar para el desarrollo del estudio que se desea llevar a cabo.

De acuerdo con Hernández *et al* (2014) la muestra no probabilística es un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.” (p.176). El muestreo no probabilístico se basa en que del total de la población no todos los elementos pueden ser escogidos para el estudio, ya que existen criterios que incluyen o excluyen ciertas características para poder llevar a cabo una buena investigación, de manera que todos los datos recolectados de la población son

importantes para un buen análisis de un determinado tema; sin embargo, no todos serán utilizados por lo mencionado anteriormente.

En la presente investigación no se utilizará a todos los participantes de la empresa, porque no todos cuentan con la capacidad de contestar lo necesario para el análisis de ciertos aspectos de la investigación con respecto al análisis del manual de puestos. La recolección de datos se hará por medio del muestreo aleatorio simple, en que no todos los miembros de la población tienen la misma probabilidad de resultar seleccionados.

### **Criterios de inclusión y exclusión**

#### ***Criterio de inclusión***

- Las personas que se tomarán en cuenta deberán ser empleados actuales de Coricafé, S.A.
- Deben desempeñar un puesto en el área administrativa.
- Deben estar en el rango de edad establecido por la población en general, de 24 a 70 años.
- Las personas que tengan conocimiento de sus funciones en la empresa.
- La persona encargada de modificar el manual de funciones que utiliza la empresa actualmente.

#### ***Criterios de exclusión***

- No se tomará en cuenta a las personas que desconozcan cómo se aplica el manual de puestos.
- No se tomará en cuenta a las personas que hayan sido capacitadas para la aplicación del manual de puestos desde el año 2016.
- Se excluirá a las personas que desconozcan que existe el manual de funciones de la compañía actualmente.

### **Cuadro 1 Variables de análisis**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
Identificar los componentes que conforman el manual de funciones del área administrativa de Coricafé, S.A. durante el I Cuatrimestre 2021.	Manual de funciones	Administradores Puestos individuales Unidades Departamentos Organizaciones	Chiavenato, (2011): “el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.” (p.172)	Esta variable es un documento donde se describe y establece la función básica, específica de un puesto de trabajo.	La variable será analizada por medio del cuestionario N°1, el cual será dirigido al personal administrativo, para saber la experiencia que vivieron en el momento de contratación.  A su vez, se aplicará el cuestionario N°2, para el personal que se encarga de desarrollar las funciones de Recursos Humanos.
Determinar las nuevas tendencias en recursos humanos para las empresas, que sean adaptables a Coricafé, S.A.	Nuevas tendencias en recursos humanos	Integración de valores Cultura Organizacional Procesos de selección <i>Onboarding</i> Formación y desarrollo	Bello, (2021): “Las empresas que seguirán adelante con pie firme serán aquellas que han sido coherentes y siempre han integrado los valores dentro de su cultura organizacional, sus procesos de selección, el <i>Onboarding</i> , la formación y el desarrollo. Serán esos colaboradores comprometidos desde el inicio quienes apostarán por sacar a flote la empresa y no saltarán por la borda. (párr.10)	Es adaptarse a la realidad social y económica, ser cambiante conforme las situaciones que se presentan.	La variable será analizada por medio del cuestionario N°3, mediante entrevista a un especialista en el tema, con el fin de verificar cuáles son las tendencias actuales en el mercado en el área de Recursos Humanos.
Diseñar un manual de puestos para la empresa Coricafé, S.A. que se adapte a las necesidades del mercado nacional e internacional.	Necesidades del mercado nacional e internacional	Negocios sustentables Satisfacer necesidades	Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland, (2012), “Las prácticas de negocios sustentables son las que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades del futuro.” (p.311)	Es satisfacer la demanda que se presenta a nivel local o internacional.	Se diseñará mediante los datos obtenidos de los cuestionarios al personal administrativo y entrevista al experto en recursos humanos.

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

## Instrumentos

De acuerdo con Hernández *et al* (2014), un instrumento de medición es el “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.” (p.200). El instrumento de medición es esencial para toda investigación, con el fin de que se logre comprobar los datos que se mencionan a lo largo de esta, para que sea confiable y se puedan dar aportes o críticas con respecto a lo mencionado en el desarrollo de la investigación.

En la presente investigación se utilizará como instrumento el cuestionario de respuesta dicotómica para poder hacer las afirmaciones necesarias que permitan comprobar lo que se desea en la investigación, según lo planteado en los objetivos.

### **Cuestionario**

Un cuestionario es una lista de preguntas que determinan o guían a las personas que los van a resolver por medio de variables. De esta manera el investigador logra obtener los datos que desea estudiar como parte de la investigación.

De acuerdo con Hernández *et al* (2014), un cuestionario es un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.” (p.250). Para efectos de la presente investigación se elaboran cuestionarios con diferentes preguntas que serán abiertas y cerradas, las cuales se pueden definir como:

- Preguntas cerradas. Según Hernández *et al* (2014) las preguntas cerradas “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar. (p.217)
- Preguntas abiertas. Según Hernández *et al* (2014), las preguntas abiertas “no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.” (p.220)

Con base en las definiciones antes mencionadas se diseñarán tres tipos de cuestionarios. En el primero (anexo 01) se evaluará, mediante una encuesta, la satisfacción del personal administrativo de Coricafé con respecto a la información que se les ha dado acerca del manual de funciones de la compañía para cada puesto de los colaboradores. Este cuestionario constará de preguntas cerradas y abiertas,

El segundo cuestionario (anexo 02) se dirige a los encargados del Departamento de Recursos Humanos de Coricafé, con el fin de determinar la manera de informar al nuevo personal sobre sus funciones en el puesto. Dicho instrumento contará con preguntas abiertas y cerradas.

Con base en lo anterior se elaborará una propuesta de mejora en la implementación del manual de funciones para Coricafé. Esto para contribuir a que se hagan buenas contrataciones, para que el nuevo colaborador logre integrarse a la empresa de la mejor

manera, además de que sepa cuáles objetivos son los que busca la compañía por medio del cargo que estará desempeñando.

## **Proceso de recolección y análisis de datos**

### **Proceso de recolección de datos**

Se establece el primer contacto con las fuentes de información y se solicita colaboración y participación en el estudio. Para la presente investigación se contactará con los colaboradores de la empresa en estudio y se solicitará permiso para aplicar el cuestionario, con el fin de iniciar la recolección de datos. De esta manera se procede a enviar el instrumento por medio de un formulario virtual, tomando en cuenta las limitantes de la pandemia.

La recolección de datos se hará en Coricafé, empresa en la que se está desarrollando la investigación; para que colaboren con la respuesta al cuestionario. En dicho instrumento se especificará que es para fines académicos y que las respuestas son confidenciales y solamente se utilizarán en la investigación.

### **Proceso de análisis de datos**

Los datos se obtendrán de dos cuestionarios, uno para las personas a las que les corresponde aplicar el manual de funciones directamente y otro para las personas colaboradoras de la empresa en el área administrativa, es decir, a los demás colaboradores de la empresa considerados anteriormente en los criterios de inclusión y exclusión.

Dichos cuestionarios se elaborarán por medio de la herramienta Google Forms para agilizar el proceso de recolección de datos. Este formulario facilita que las personas comprendan la finalidad de las preguntas con las indicaciones correspondientes, y con la opción de aceptar o no el cuestionario que se les está presentando.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En el presente capítulo se efectúa el análisis de los datos recolectados con los instrumentos elegidos para la investigación, datos que responden a los objetivos que se plantearon al inicio del estudio, con el fin de generar resultados que sirvan para tomar decisiones en el proceso de implementar el manual de funciones de la empresa Coricafé, S.A.

Los resultados se obtuvieron mediante la aplicación de dos cuestionarios en la empresa directamente. El primer cuestionario estuvo dirigido al personal administrativo de la empresa, el cual consta de 10 preguntas abiertas y cerradas, con el fin de conocer la experiencia de los trabajadores en el momento en que fueron contratados con respecto al manual de funciones de la compañía, así como mejoras que recomiendan para desempeñar los puestos que ocupan actualmente.

El segundo cuestionario estuvo dirigido al personal que desempeña las funciones de recursos humanos en Coricafé, S.A., el cual consta de 10 preguntas abiertas y cerradas, con el fin de evaluar la implementación del manual de funciones de la compañía, así como las observaciones que tienen para mejorarlo.

#### Cuestionario N° 1. Personal administrativo

El área administrativa de Coricafé, S.A. se compone de 14 personas, de las cuales dos son las que desempeñan las funciones de recursos humanos. Por ende, en este espacio solamente se presentarán 12 respuestas, que son las correspondientes a los colaboradores que no forman parte del desarrollo de las tareas de administrar el talento humano. A continuación, las respuestas del primer cuestionario aplicado al personal administrativo:

**Cuadro 2 Puesto que ocupa**

<b>Puesto</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerentes	3	25%
Auxiliares	3	25%
Operativos	6	50%
<b>Totales</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 1 Puesto que ocupa**

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

El primer cuestionario va dirigido al personal administrativo de Coricafé, del que se identifican y analizan la experiencia de los colaboradores desde el momento de su contratación, así como sus criterios y recomendaciones, que les han servido para desempeñar con eficiencia las tareas que requiere el puesto.

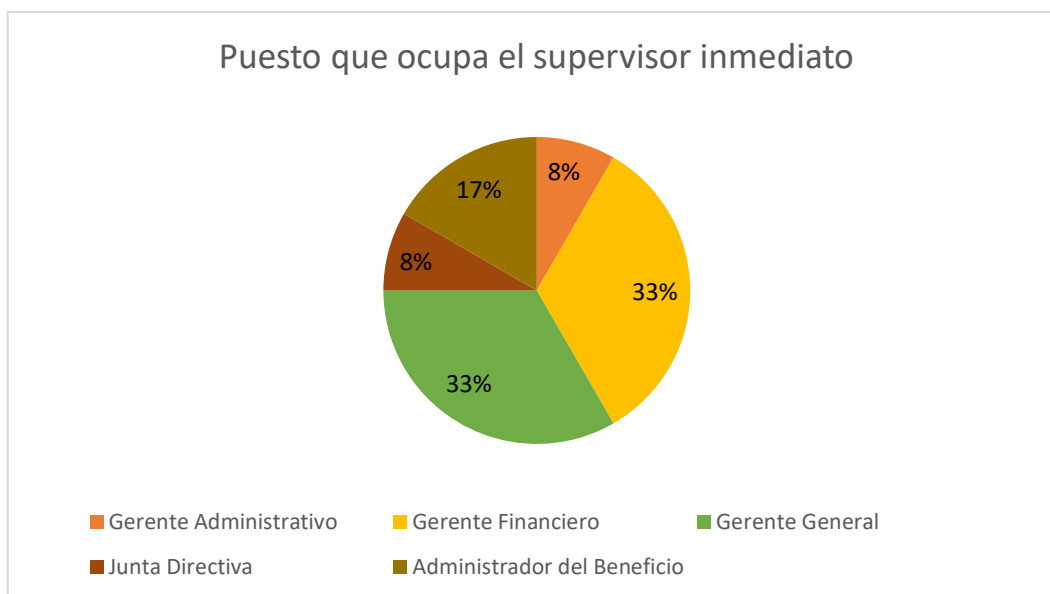
Por tanto, la primera pregunta tiene como objetivo identificar el puesto que ocupa cada participante del cuestionario, y partiendo de estas respuestas se analizarán las demás preguntas. Para el análisis de este resultado es oportuno citar a Chiavenato (2020) quien menciona que para analizar a una organización cada órgano debe componerse por los puestos que lo constituyen. (p.210).

**Cuadro 3 Puesto que ocupa el supervisor inmediato**

Puesto	Supervisor Inmediato	Valor Absoluto	Porcentaje
Auxiliar Contable	Gerente Administrativo	1	8%
Logística, Recepción, Asistente Financiera, Mensajero	Gerente Financiero	4	33%
Gestor de Inocuidad y BASC, CEO, COO, Gerente de Compras y Ventas, Administrador del Beneficio, Gerente Financiero	Gerente General	4	33%
Gerente	Junta Directiva	1	8%
Asistente administrativo, encargado de inventario, Jefe de Bodega	Administrador del Beneficio	2	17%
<b>Totales</b>		<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 2 Puesto que ocupa el supervisor inmediato**



*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

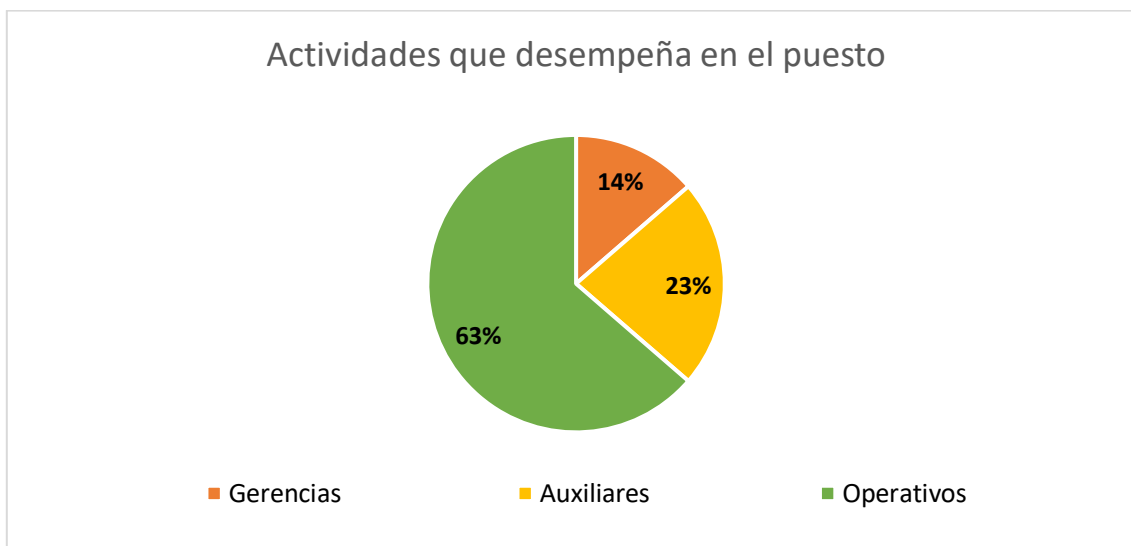
Del total (100%) de la población una persona indicó estar bajo la supervisión del gerente administrativo, para 8%; 4 personas indicaron que están bajo la supervisión del gerente financiero, para 33%; 4 personas indicaron que el gerente general es el supervisor, para un total de 33%; al mismo tiempo una persona indicó que está bajo la supervisión de la junta directiva, para 8%, y dos personas indicaron estar bajo la supervisión del administrador del beneficio, para un total de 17%.

Para comprender el análisis del resultado anterior es oportuno citar a Dessler (2017), cuando habla de la importancia de tener bien identificado el puesto de trabajo, ya que a partir de ese detalle se pueden desglosar las relaciones que tiene un puesto con otro, y especificar a quién responde como supervisor inmediato. (p.64)

**Cuadro 4 Actividades que desempeña en el puesto**

<b>Puesto General</b>	<b>Puesto Especifico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerencias	Gerente General, CEO, COO, Gerente de Compras y Ventas, Gerente Financiero	Promover negocios y supervisar todos los departamentos de la empresa. Supervisar todos los procesos y compra y venta del producto. Control del flujo de efectivo, pagos, cobros, logística de exportación, control de inventarios.	9	14%
Auxiliares	Auxiliar Contable, Asistente administrativo, encargado de inventario, Asistente Financiera	Facturación electrónica, declaraciones ante el Ministerio de Hacienda, registros contables y conciliaciones bancarias, cubrir áreas cuando falta algún compañero, estar pendiente de lo que el jefe necesite. Control de inventario y cobros de servicios. Responsable de la cobranza de cuentas por cobrar y cuentas por pagar a proveedores, atender consultas de los clientes sobre materia específica de finanzas y exportaciones, emitir facturas relacionadas a exportaciones y ventas de café consumo Nacional, tramitar ante el ICAFE inscripciones de contratos de café para la exportación y consumo nacional, dar seguimiento a las compras y ventas de exportación y consumo nacional, realizar las transferencias de pagos a proveedores y gastos relacionados con la empresa, tramitar y dar seguimiento a documentos relacionados con el ICAFE y apoyar al departamento de contabilidad y exportaciones.	15	23%
Operativos	Logística, Gestor de Inocuidad y BASC, Recepción, Jefe de Bodega, Mensajero, Administrador del Beneficio	Logística, desde el momento en que se recibe el file de la venta pasando por asignación de OIC, marcas, booking, NT, instrucciones, BI, certificados, revisión de facturas para pago a naviera, Agencia Aduanal, envío de ISF, VGM, ETC. Continuidad de procedimientos y certificación del Sistema de Gestión BASC (Business Alliance for Secure Commerce). Continuidad de procedimiento y certificación de Ley FSMA, FDA por QCS Quality Certification Services. Implementación de procedimientos, Buenas Prácticas de Manufactura, capacitaciones y registros tanto escritos como puestos en práctica en la bodega de selección y almacenamiento de café apegado a la ley FSMA. Otros proyectos como: mejora de rendimiento en recibo de fruta de café en beneficio húmedo, investigación de productos costarricenses para exportación, puesta de paneles solares como propuesta de ahorro de electricidad en la producción, mejoras e inventario de motores y actualización de Plan de Salud Ocupacional. Atención llamadas entrantes y salientes inglés y español, atención público en general, recepción de paquetes y facturas, asistencia gerente general y personal en general, control suministros de oficina, envío de documentos y muestras extranjero, impresión y control vencimiento FDA, confección de documentos de exportación, shipping advice, ISF, documentos de embarque, control de entrega de muestras y documentos extranjero, escaneo y envío de documentos cobranza, control almuerzos, actividades sociales (cumpleaños-fiesta navidad-paseos). Realizar mezclas de café por medio de ordenes de trabajos. Todo lo que es mensajería trámites bancarios llevar y recoger muestras contratos recoger firmas vueltas personales de gerencia etc. Coordinador de trabajos de beneficiado	42	64%
	<b>Totales</b>		<b>66</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 3 Actividades que desempeña en el puesto**

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

Del total (100%) de la población algunos colaboradores atienden más tareas que otros. En términos generales los auxiliares tienen una carga de trabajo de 23%; en el caso de los gerentes 14% y un porcentaje que más llama la atención es que la parte operativa cubre 63% de las operaciones de la empresa.

En detalle, el desglose de cada porcentaje es el siguiente: el auxiliar contable tiene 6 actividades por desarrollar para 9%, el encargado de logística debe desempeñar 13 funciones para un total de 20%, el gestor de inocuidad y BASC ejerce 9 tareas para un total de 14%, el gerente general realiza 2 actividades para 3 %, el encargado de CEO COO y el gerente de compras y ventas debe cumplir con 2 oficios para un total de 3%.

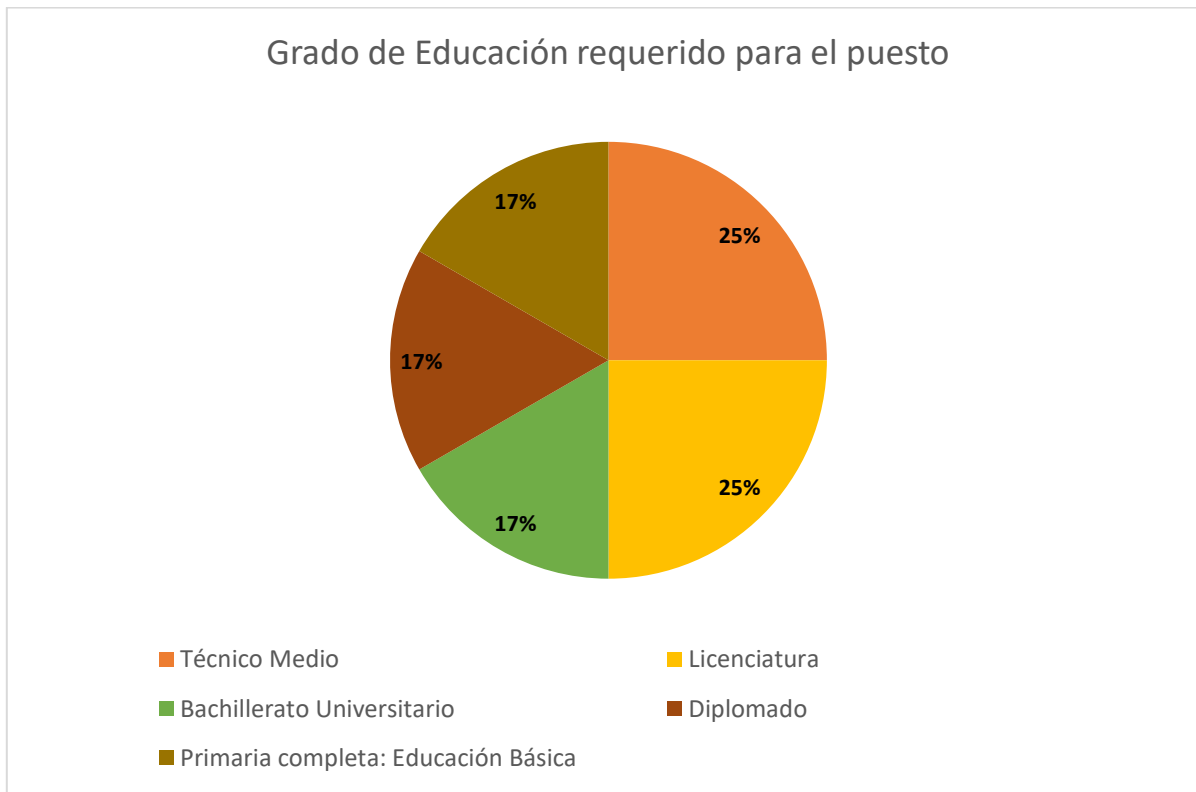
Por otro lado, el asistente administrativo y encargado del inventario de la bodega desarrolla 2 funciones para 3%, la recepcionista lleva a cabo 16 actividades para 24%, el jefe de bodega, en cambio, debe desempeñar 1 tarea para 1%, la asistente financiera atiende 7 oficios para 11%. Además, el mensajero tiene a cargo 2 labores para 3%, el administrador del beneficio se comisiona de una actividad para 1% y finalmente el gerente financiero cumple con 5 deberes para un total de 8%.

Se determina que existen puestos en Coricafé que requieren más asistencia o distribuir mejor las tareas que desempeña actualmente cada colaborador; esto para que cada uno desarrolle con eficiencia las funciones que le corresponden.

**Cuadro 5 Grado de educación requerido para el puesto**

Puesto	Grado de Educación	Valor Absoluto	Porcentaje
Auxiliar contable, Logística, Asistente administrativo y encargado de inventario.	Técnico Medio	3	25%
Gestor de inocuidad y BASC, asistente financiera, gerente financiero.	Licenciatura	3	25%
Recepción, Gerente General	Bachillerato Universitario	2	17%
CEO COO Gerente de Compras y ventas, Administrador del beneficio	Diplomado	2	17%
Jefe de Bodega, Mensajero	Administrador del Beneficio	2	17%
<b>Totales</b>		<b>12</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 4 Grado de educación requerido para el puesto**

Nota: Elaborado por Zamora, 2021

De 100% de la población 3 personas indicaron que es necesario tener un técnico medio para desempeñar las funciones del puesto que ocupan, para un total de 25%; por otro lado, 3 individuos mencionaron que se necesita alguien con licenciatura para la labor que deben realizar, para 25%; 2 personas dijeron que se requiere alguien con bachillerato universitario, para 17%; 2 personas señalaron que es preciso tener a un diplomado, para 17%, y, por último, 2 personas exteriorizaron que se requiere a alguien con primaria completa para que desempeñe el puesto, para un total de 17%.

Para comprender el análisis anterior es oportuno citar a Dessler (2017), cuando menciona que parte de lo que conlleva al análisis de puestos es que este tenga definido los requisitos para desempeñar el cargo. Uno de esos requerimientos es el grado académico que debe tener la persona para ocupar una vacante en determinado puesto.

**Cuadro 6 Tiempo de experiencia para desempeñar el puesto**

<b>Puesto</b>	<b>Años</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Porcentaje</b>
Jefe de Bodega	Menos de 1 año de experiencia	1	8%
Auxiliar contable, logística, gestor de inocuidad y BASC, asistente administrador y encargado de inventario, recepción, asistente financiera.	De 1 a 3 años de experiencia	6	50%
Gerente General, CEO COO Gerente de compras y ventas, Administrador y encargado de inventario, recepción, asistente financiera.	Más de 4 años de experiencia	5	42%
<b>Totales</b>		<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

### Gráfico 5 Años de experiencia requeridos para el puesto



*Nota:* elaborado por Zamora, 2021

Del total de la población 1 persona indicó que se requiere menos de un año de experiencia para desempeñar el puesto, para 8%; 6 individuos mencionaron que es necesario tener de 1 a 3 años de experiencia, para 50%, y, por último, 5 personas respondieron que es preciso contar con más de 4 años de experiencia para desempeñar el puesto, para un total de 42%.

Para tener claridad en cuanto al análisis anterior es necesario considerar lo que Dessler (2017) menciona sobre el análisis de puestos, cuando especifica que uno de los pilares de la descripción del puesto es especificar cuáles recursos humanos se necesitarán para desempeñar el cargo, y uno de ellos es la experiencia.

**Cuadro 7 Habilidades y destrezas que se consideran importantes para desempeñar el trabajo**

<b>Habilidades y destrezas</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Porcentaje</b>
Analizar, expresar y redactar ideas	5	6%
Capacidad de trabajar bajo presión	10	11%
Dinamismo e iniciativa	10	11%
Actitud positiva ante el cambio	11	12%
Disposición para interactuar con las	7	8%
Capacidad de negociación y toma de decisiones	6	7%
Lealtad	9	10%
Trabajo de equipo	11	12%
Liderazgo	7	8%
Planificación y	9	10%
Visión estratégica	4	4%
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 6 Habilidades y destrezas que se consideran importantes para realizar el trabajo**



*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

Del total de la población 5 personas indicaron que es necesario saber analizar, expresar y redactar ideas para el desempeño del puesto, para 6%; 10 individuos mencionaron que se requiere capacidad para trabajar bajo presión y el dinamismo y la iniciativa, para un total de 11%; 11 personas precisaron que se requiere actitud positiva ante el cambio, para 12%; además, 7 individuos destacaron la disposición a interactuar con las personas, para un total de 8%.

Por otro lado, 6 personas indicaron la capacidad de negociación y toma de decisiones, para 7%; 9 individuos mencionaron la importancia de la lealtad, para 10%; 11 personas destacaron que el trabajo en equipo es esencial, para 12%; 7 individuos rescataron que es necesario el liderazgo, para 8%; además, 9 personas indicaron la importancia de la

planificación y la organización, para 10%, y finalmente 4 personas destacaron que la visión estratégica es importante, para un total de 5%.

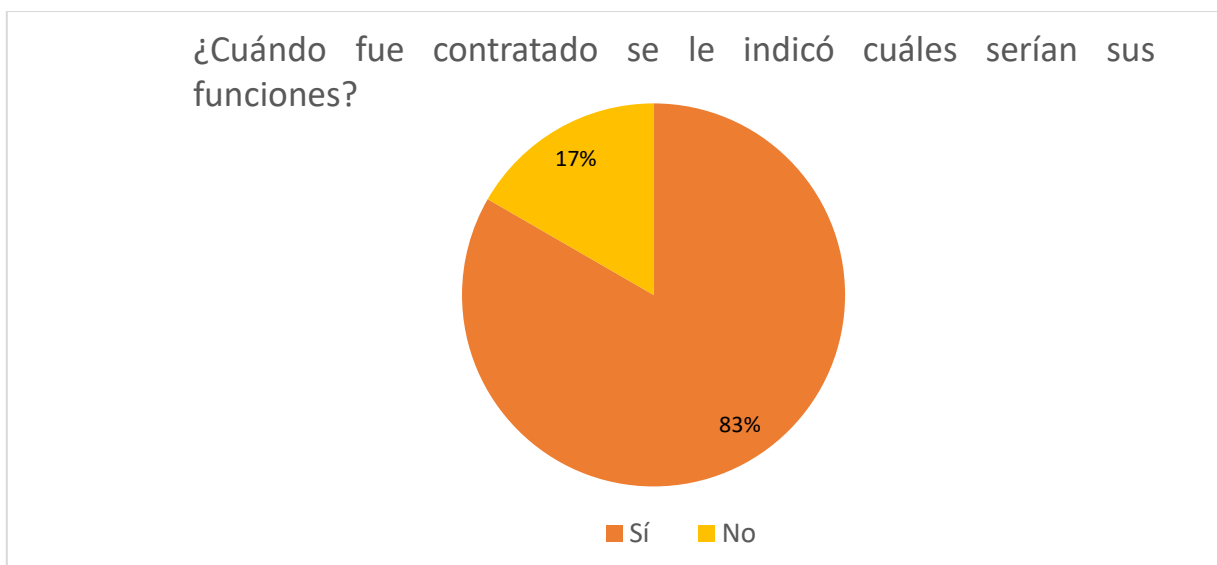
Como aporte al análisis anterior es necesario mencionar a Dessler (2017) cuando dice cómo debe hacerse un análisis de puestos, y uno de los requerimientos para eso es que en el perfil se especifique cuáles habilidades se necesitan para poder desempeñar con eficiencia las tareas del puesto.

**Cuadro 8 ¿Cuándo fue contratado le indicaron cuáles serían sus funciones?**

Personas	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	10	83%
No	2	17%
<b>Totales</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 7 Cuando fue contratado, ¿le indicaron cuáles serían sus funciones?**



*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

Del total de la población 10 personas contestaron que sí, para 83% que indicaron que sí fueron notificados de sus funciones en el momento de la contratación, y 2 personas, que representan 17%, respondieron que no fueron informados de cuáles serían las tareas que debían realizar en el puesto.

En la presente investigación se ha mencionado que es de gran importancia, tanto para la empresa como para la persona que ocupará una vacante, que este sepa en qué condiciones

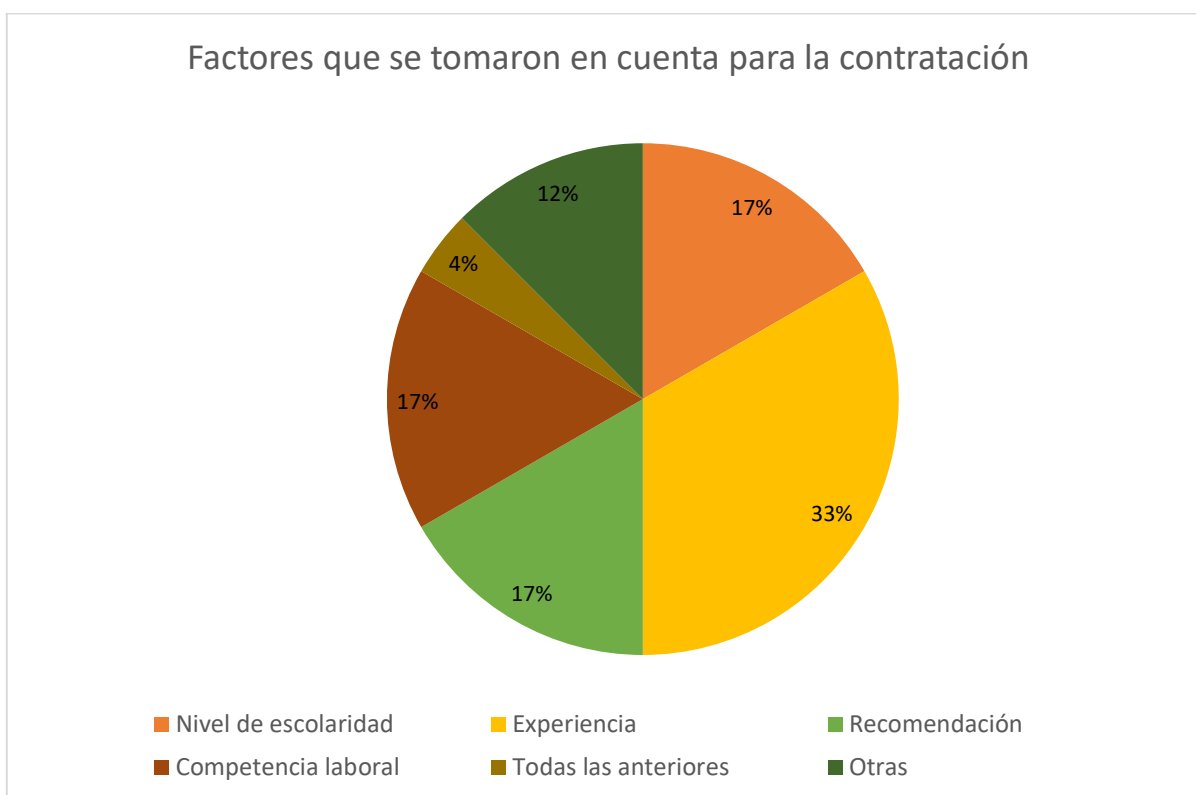
está siendo contratado, para que de esta manera pueda desempeñarse de manera efectiva.  
(Dessler, 2017)

**Cuadro 9 Factores que se tomaron en cuenta para la contratación**

Factores tomados en cuenta	Valor Absoluto	Porcentaje
Nivel de escolaridad	4	17%
Experiencia	8	33%
Recomendación	4	17%
Competencia laboral	4	17%
Todas las anteriores	1	4%
Otras:	3	13%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 8 Factores que se tomaron en cuenta para la contratación**



*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

Del total de la población cuatro personas indicaron que uno de los factores que determinaron la contratación fue el nivel de escolaridad, para un total de 17%; 8 individuos mencionaron que fue la experiencia, para 33%; 4 personas precisaron que la recomendación

y la competencia laboral fueron factores tomados en consideración para la contratación, para 17%; además, 1 persona indicó que todos los factores determinaron la entrada a la compañía, para 4%.

Por otro lado, 3 personas mencionaron que existieron otros factores para la contratación, como la capacidad para trabajar bajo presión, los esfuerzos internos y que realmente no le pusieron requerimientos específicos, sino que fue la experiencia conseguida a través del tiempo, esto para un total de 12%.

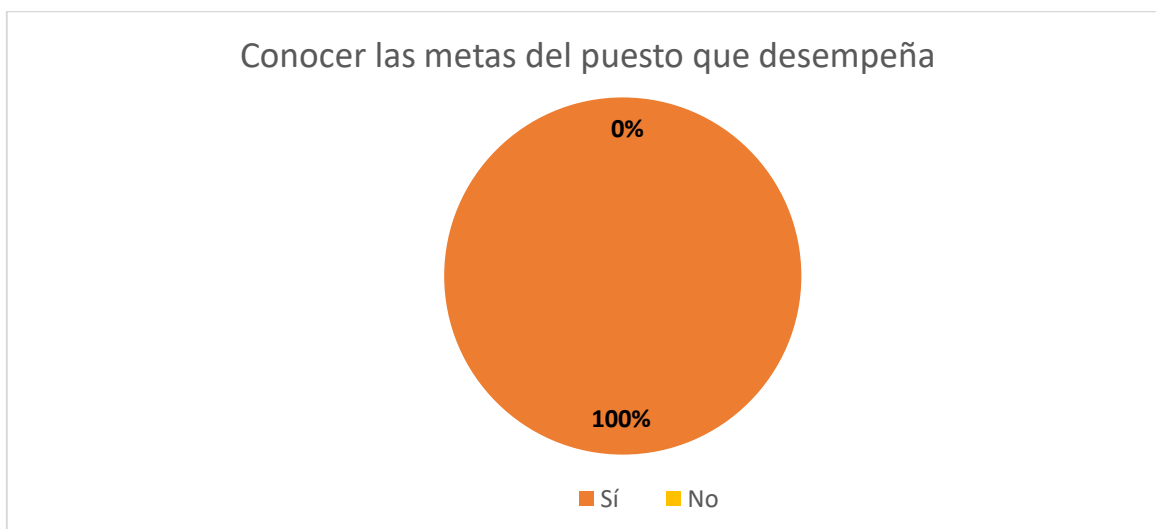
Para el análisis de los factores que se tomaron en cuenta para la contratación se hace necesario mencionar a Dessler (2017), para comprender que los encargados de recursos humanos deben basarse en especificaciones básicas, como es el perfil del puesto de la vacante para poder efectuar la contratación.

**Cuadro 10 Conocer las metas del puesto que desempeña**

Personas	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	12	100%
No	0	0%
<b>Totales</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 9 Conocer las metas del puesto que desempeña**



*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

Del total de la población 12 personas, que representan 100%, contestaron que sí conocen las metas del puesto en el que se desempeñan.

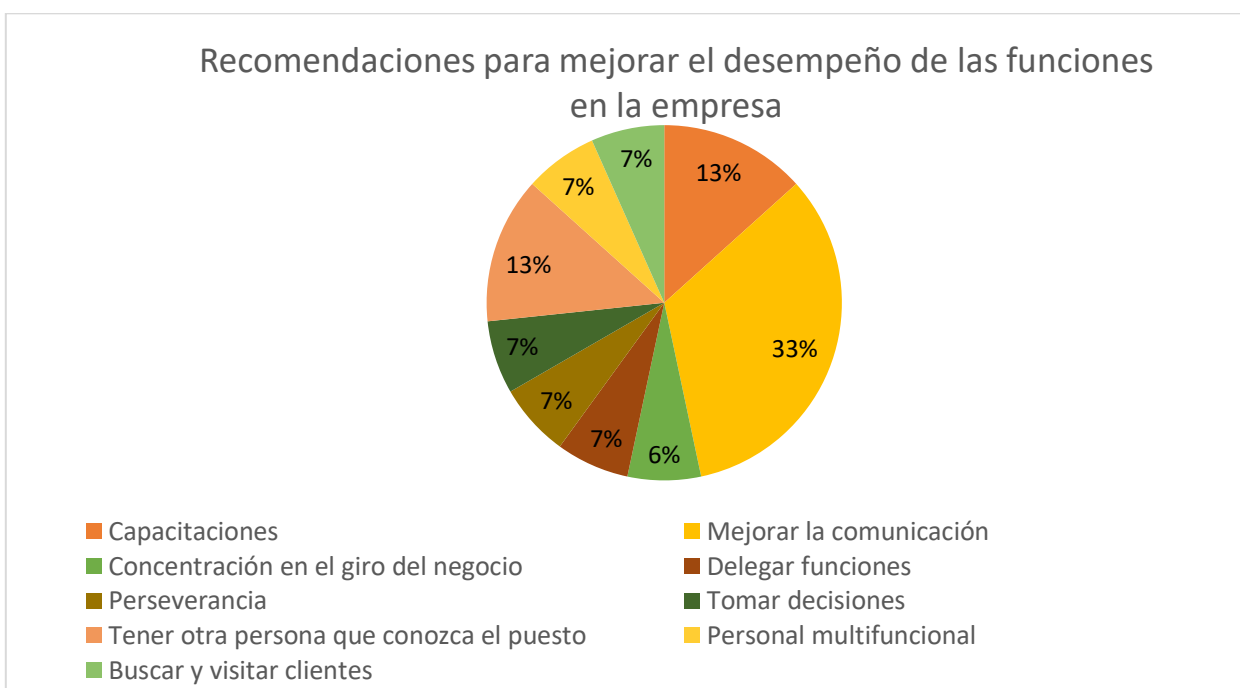
Para este análisis es necesario mencionar que Dessler (2017) explica que conocer las metas del puesto es parte de los estándares de desempeño, y que los perfiles del puesto deberían contenerlo, para que el futuro candidato sepa sus responsabilidades.

### **Cuadro 11 Recomendaciones para mejorar el desempeño de las funciones en la empresa**

<b>Recomendaciones</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Porcentaje</b>
Capacitaciones	2	13%
Mejorar la comunicación	5	33%
Concentración en el giro del negocio	1	7%
Delegar funciones	1	7%
Perseverancia	1	7%
Tomar decisiones	1	7%
Tener otra persona que conozca el puesto	2	13%
Personal multifuncional	1	7%
Buscar y visitar clientes	1	7%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

### **Gráfico 10 Recomendaciones para mejorar el desempeño de las funciones en la empresa**



*Nota:* elaborado por Zamora, 2021

Del total de la población dos personas indicaron que sería bueno impartir capacitaciones al personal, para 13%. Una persona recomendó tener concentración en el giro del negocio, delegar funciones, ser perseverante, tomar decisiones, tener personal multifuncional, además de buscar y visitar clientes; esto para un total de 7% cada recomendación.

Por otro lado, una recomendación que destacó y a la que se le debería dar prioridad es la de mejorar la comunicación en la empresa, ya que señalan que no es muy eficiente entre los departamentos para poder desarrollar los procesos de la mejor manera. Esta recomendación alcanza un total de 33%, y es la de mayor porcentaje.

### **Cuestionario N° 2. Personal encargado de las funciones de recursos humanos**

De las 14 personas que pertenecen a las áreas administrativas en Coricafé, dos de ellas son las que se encargan de llevar a cabo las tareas del departamento de recursos humanos. A estos colaboradores se les aplicó un cuestionario para identificar cómo es que aplican el manual de funciones que la empresa utiliza actualmente.

**Cuadro 12 Puesto que ocupa**

<b>Puesto</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerente Administrativo	1	50%
Auxiliar contable y Recurso Humanos	1	50%
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

*Nota:* elaborado por Zamora, 2021

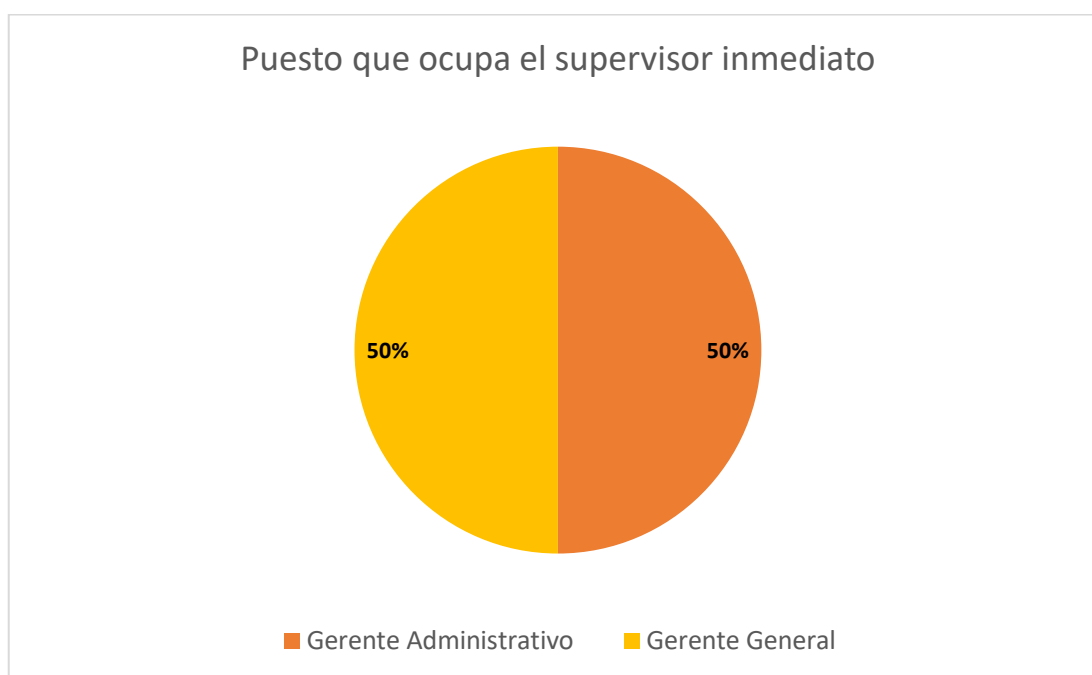
El segundo cuestionario va dirigido al personal administrativo de Coricafé que se encarga, específicamente, de desempeñar las tareas del Departamento de Recursos Humanos en la compañía. Por tanto, la primera pregunta tiene como objetivo identificar el puesto que ocupa cada participante en el cuestionario. Partiendo de estas respuestas se hará el análisis de las otras.

Por tanto, para el análisis de este resultado es citar lo que menciona Chiavenato (2020) cuando señala que para analizar a una organización cada órgano debe estar compuesto por los puestos que lo constituyen. (p.210).

**Cuadro 13 Puesto que ocupa el supervisor inmediato**

Puesto	Supervisor Inmediato	Valor Absoluto	Porcentaje
Gerente Administrativo	Gerente General	1	50%
Auxiliar contable y Recurso Humanos	Gerente Administrativo	1	50%
<b>Totales</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 11 Puesto que ocupa el supervisor inmediato**

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

Tomando en cuenta al total de la población, estas dos personas son supervisadas por el gerente administrativo y general, respectivamente, lo que da como resultado 50% y 50% de colaboradores en este caso.

Para Dessler (2017) es necesario especificar las relaciones que tienen los empleados en una empresa, y reconocer a quién debe dirigirse cada quien en una eventualidad. En este caso sería reconocer quién supervisa a las personas entrevistadas.

**Cuadro 14 ¿Cuenta la empresa actualmente con un manual de funciones?**

Personas	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	2	100%
No	0	0%
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 12 ¿Cuenta la empresa actualmente con un manual de funciones?**

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

Del total de la población 2 personas indicaron que la empresa sí cuenta con un manual de funciones actualmente, lo cual representa 100%.

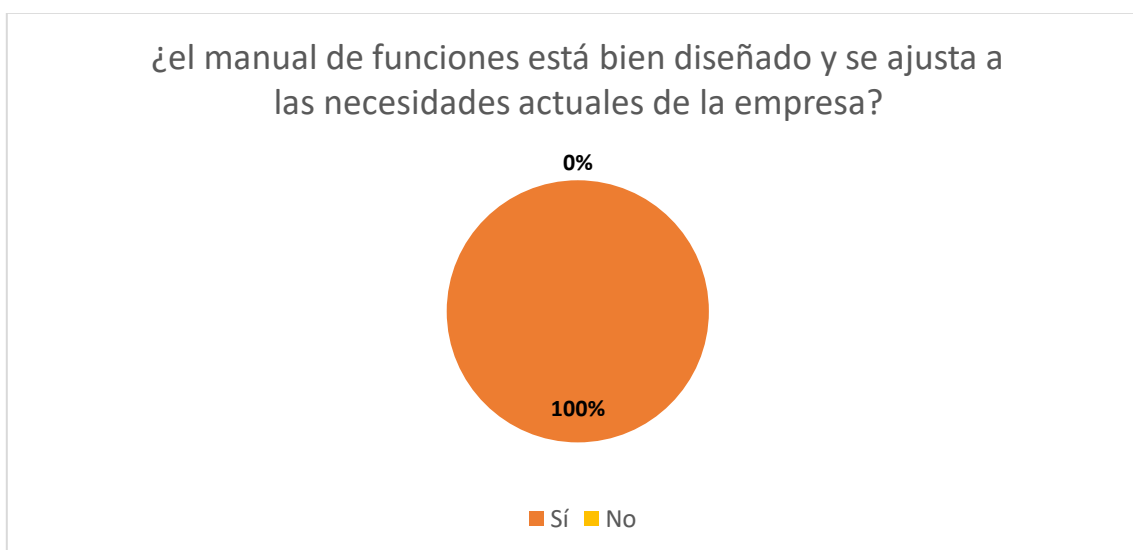
Según Chiavenato (2020) diseñar los manuales de puestos es responsabilidad de los administradores y por ende lo que se pregunta es si tienen conocimiento de la existencia de ellos.

**Cuadro 15 ¿Está bien diseñado el manual de funciones y se ajusta a las necesidades actuales de la empresa?**

Personas	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	2	100%
No	0	0%
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 13 ¿Está bien diseñado el manual de funciones y se ajusta a las necesidades actuales de la empresa?**



*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

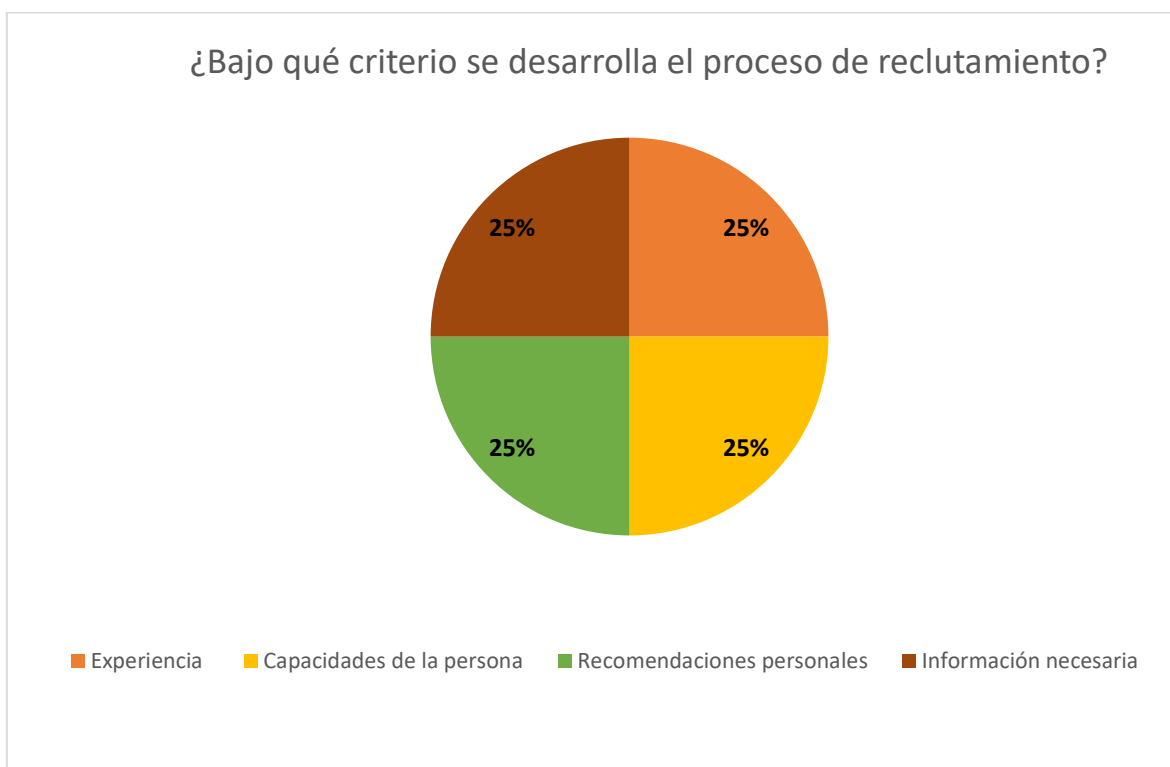
Del total de la población dos personas indicaron que la empresa sí cuenta con un manual de funciones actualmente, lo cual representa 100%.

Para analizar el resultado anterior cabe mencionar a Dessler (2017), quien menciona la importancia de contemplar las tendencias del mercado para poder elaborar un manual de puestos que sea funcional. Es por ese motivo que se hace la pregunta.

**Cuadro 16 ¿Bajo qué criterio se desarrolla el proceso de reclutamiento?**

Criterios	Valor Absoluto	Porcentaje
Experiencia	1	25%
Capacidades de la persona	1	25%
Recomendaciones personales	1	25%
Información necesaria	1	25%
<b>Totales</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Nota:* elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 14 ¿Bajo qué criterio se desarrolla el proceso de reclutamiento?**

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

Dado que es una pregunta abierta, ambos participantes dieron sus puntos de vista estando en el desempeño de sus funciones como encargados de recursos humanos. Sus criterios de reclutamiento son similares, tales como: la experiencia, las capacidades del candidato, las recomendaciones personales, así como la información necesaria para el puesto determinada por la empresa en el momento de la contratación.

Para comprender el análisis anterior se considera a Pérez (2019) cuando menciona que tener claros los objetivos de la empresa es primordial en el proceso de reclutamiento, ya que eso reduce la rotación de personal. El grupo de solicitantes será alto y eso contribuye a la marca empleadora, agiliza el proceso de contratación y permite la diversidad del reclutamiento.

**Cuadro 17 ¿Tiene claramente definido el perfil de cada uno de los puestos de trabajo?**

Personas	Valor Absoluto	Porcentaje
Sí	2	100%
No	0	0%
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 15 ¿Tiene claramente definido el perfil de cada uno de los puestos de trabajo?**



*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

Del total de la población las 2 personas que respondieron el cuestionario indicaron que sí tienen definidos los perfiles de puestos que utiliza la empresa y el resultado fue un total de 100%.

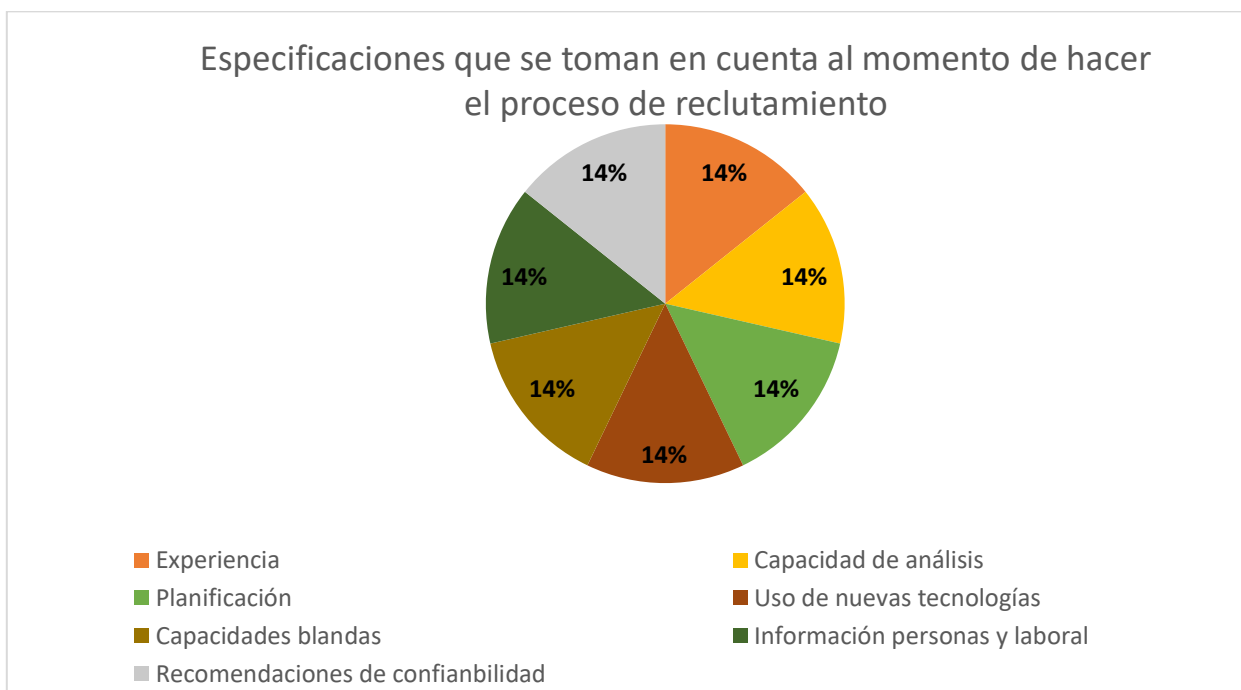
Es esencial tener claridad en las especificaciones de cada puesto según lo que menciona Dessler (2011), ya que es parte de la planificación del personal, teniendo en cuenta que esto se hace con base en las necesidades de la empresa y del personal.

**Cuadro 18 Especificaciones que se toman en cuenta en el momento de seguir el proceso de reclutamiento**

Especificaciones	Valor Absoluto	Porcentaje
Experiencia	1	14%
Capacidad de análisis	1	14%
Planificación	1	14%
Uso de nuevas tecnologías	1	14%
Capacidades blandas	1	14%
Información personal y laboral	1	14%
Recomendaciones de confiabilidad	1	14%
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 16 Especificaciones que se toman en cuenta en el momento de seguir el proceso de reclutamiento**



*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

Cuando se les preguntó a todos los entrevistados cuáles especificaciones se toman en cuenta en el momento de reclutar mencionaron varios requisitos con que deben cumplir los

candidatos para pasar la etapa de reclutamiento, tales como: experiencia, capacidad de análisis, planificación, uso de las nuevas tecnologías, capacidades blandas (habilidades) información personal y laboral, además de las recomendaciones personales.

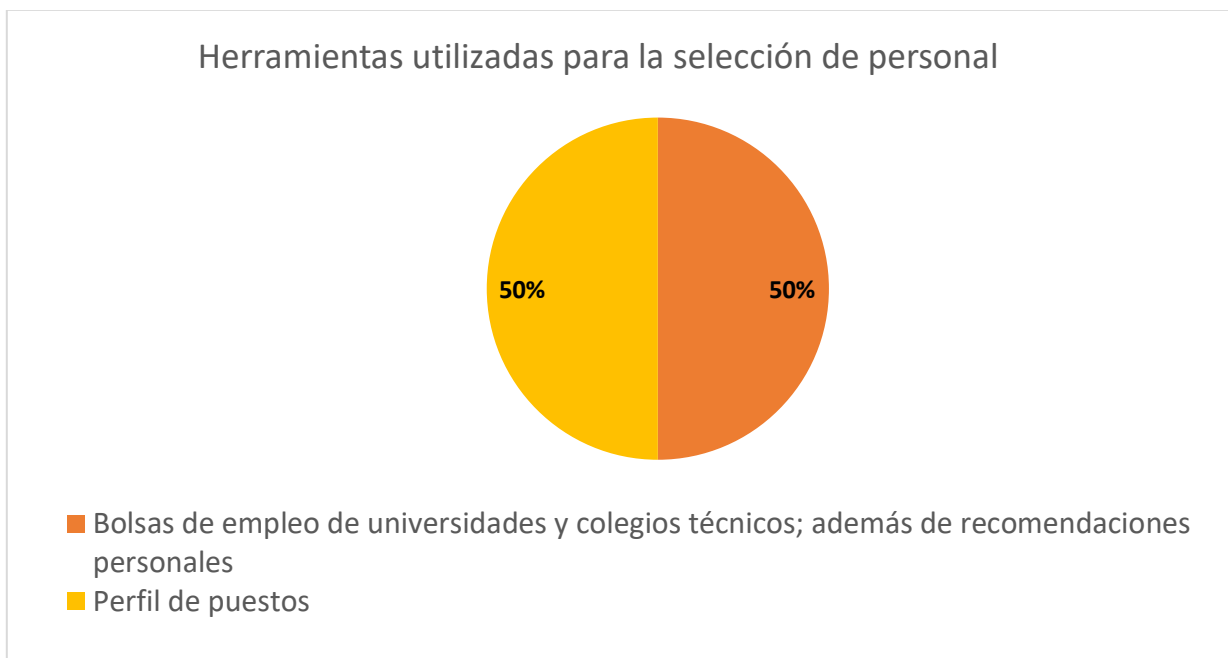
Para entender mejor el análisis anterior es preciso mencionar que según Chiavenato (2020) en el proceso de reclutamiento es primordial medir las competencias que tienen los candidatos para desempeñar los puestos que están disponibles.

**Cuadro 19 Herramientas utilizadas para la selección de personal**

Herramientas	Valor Absoluto	Porcentaje
Bolsas de empleo de la Universidades y Colegios Técnicos; además de recomendaciones personales	1	50%
Perfil de Puestos	1	50%
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 17 Herramientas utilizadas para la selección de personal**



*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

Del total de la población, una persona responde que las herramientas que utiliza para la selección de personal son las bolsas de empleo de universidades y colegios técnicos,

además de las recomendaciones personales; esto para un total de 50%. Mientras tanto, la otra persona simplemente se apega a que se requiere el perfil de puestos de la empresa, para un total de 50%.

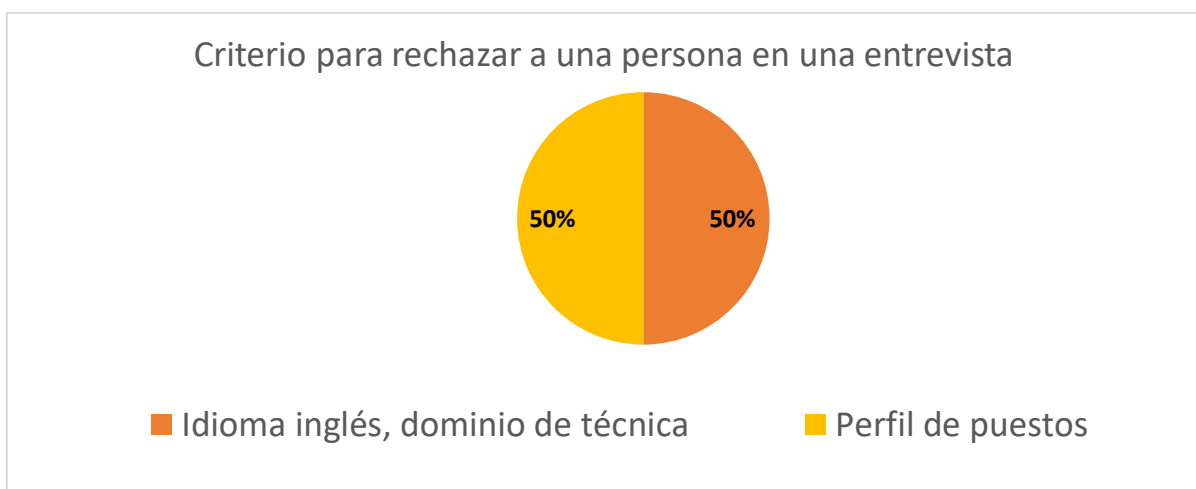
Chiavenato (2020) especifica bien la necesidad de utilizar herramientas en el proceso de selección, ya que tener claras las competencias organizacionales e individuales hará que el desempeño de la persona sea más eficiente.

**Cuadro 20 Criterio para rechazar a una persona en una entrevista**

Criterios	Valor Absoluto	Porcentaje
Los criterios dependen del puesto de trabajo; si para el puesto se requiere que domine un 75% del idioma inglés; se rechaza una nota por debajo de ese parámetro. Si para el puesto se requiere alguna experiencia en el dominio de la técnica; por ejemplo, la técnica contable; se rechaza una persona que no tiene ninguna experiencia.☐	1	50%
Perfil de puestos	1	50%
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 18 Criterio para rechazar a una persona en una entrevista**



*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

Del total de la población se determina que una de las personas a las que se le aplicó el cuestionario contestó que los criterios de rechazo variarían, dependiendo del puesto de

trabajo al que aspire el candidato. Mientras tanto, la otra persona encargada de recursos humanos sigue basándose en el perfil del puesto de la empresa para la toma de decisiones.

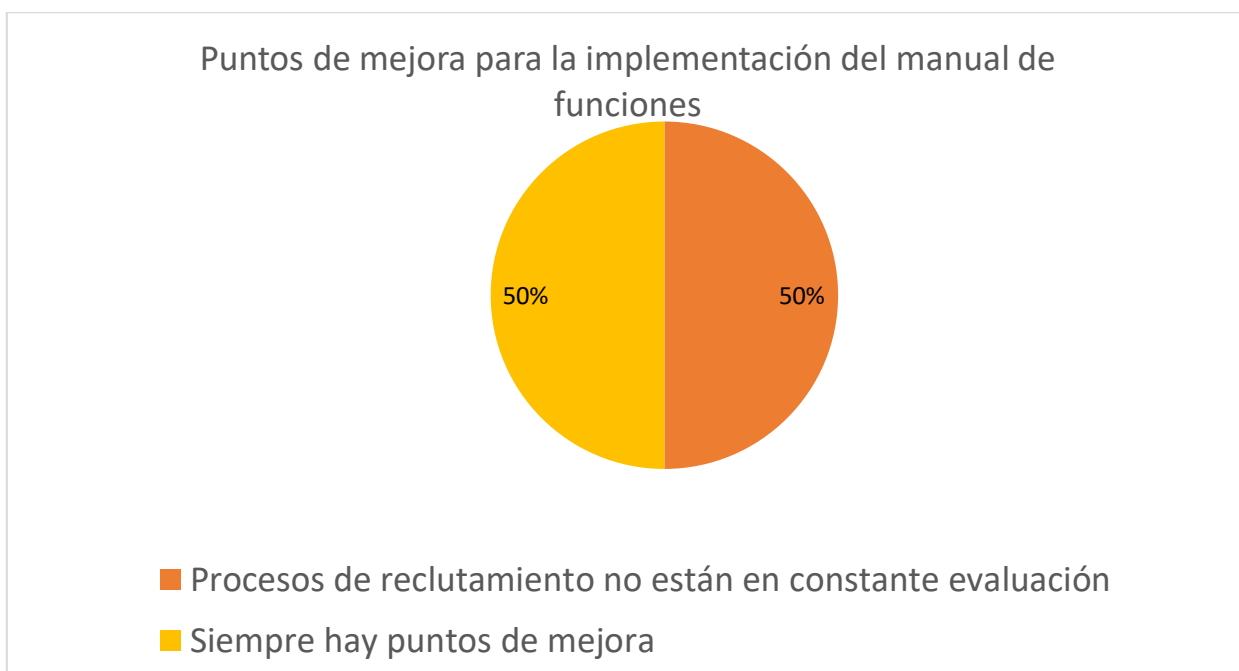
Según Chiavenato (2020), para el proceso de selección existen métodos para determinar si un candidato es o no apto para un determinado puesto; esto por medio de los procesos de comparación de X o Y, considerando que en este caso es porque se da el rechazo de un candidato. La teoría dice que cuando X es mayor que Y el postulante no cumple con las condiciones ideales para cubrir el puesto.

**Cuadro 21 Puntos de mejora en la implementación del manual de funciones**

Puntos de Mejora	Valor Absoluto	Porcentaje
Proceos de reclutamiento no están en constante evaluación	1	50%
Siempre hay puntos de mejora	1	50%
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

**Gráfico 19 Puntos de mejora en la implementación del manual de funciones**



*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

Del total de la población, una de las personas encuestadas se refiere a que una de las mejoras de la implementación del manual de funciones es que se evalúe más seguido, ya que

la empresa no rota constantemente al personal y, por ende, los períodos de actualización de ese manual son largos; mientras que la otra persona hizo referencia a que siempre hay puntos de mejora.

Estos puntos de mejora se pueden entender si se considera lo que es la evaluación del desempeño, la cual es sugerida por Chiavenato (2020), ya que los encargados del departamento pueden identificar deficiencias en cada puesto o área y de esta manera lograr señalar y buscar solución a dichas fallas que se van dando.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones de la actual investigación, de acuerdo con la recolección de datos con los cuestionarios que se efectuaron para dar respuesta a los objetivos planteados, de esta manera se responde a la pregunta de este estudio. Basado en esto, se analizará y diseñará una propuesta de mejora para la implementación del manual de funciones de la empresa Coricafé, S.A.

La presente investigación partió desde una problemática por analizar, planteando objetivos que fueran capaces de dirigir a una solución, los mismos con el fin de dar respuesta al planteamiento del problema; además de conocer la justificación y antecedentes de estudios previos y similares a este.

Consecutivamente, se elaboró un marco teórico con el fin de dar soporte a la investigación por medio de conceptos que se hicieron necesarios para el entendimiento del estudio; posteriormente, se determinó la metodología y enfoque por el cual se llevó a cabo la investigación: se utilizó el método cuantitativo, basado en esto, los instrumentos que hicieron posible la recolección y análisis de datos: cuestionarios que fueron aplicados a la muestra que se seleccionó inicialmente, al personal administrativo, al personal encargado de desempeñar las funciones de recursos humanos, y por último, uno aplicado a un experto en el tema del talento humano.

Una vez recopilada la información, se procede a un análisis e interpretación de los datos recolectados, con el fin de contestar los objetivos del trabajo de investigación, seguido de esto, finiquitar los resultados obtenidos, y de esta manera poder generar recomendaciones que se convierten en la propuesta de mejora a la implementación del manual de funciones Coricafé.

## Conclusiones de la investigación

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, se considera importante presentar algunas conclusiones relacionadas con la aplicación del manual de funciones de la empresa Coricafé, en cuanto a la necesidad de tomar medidas que permitan optimizar la gestión empresarial, enfocado esto el talento humano con que cuenta la organización.

Las conclusiones fueron planteadas con base en los objetivos específicos del trabajo de investigación:

- **Identificar los componentes que conforman el manual de funciones del área administrativa de Coricafé, S.A. durante el I Cuatrimestre 2021**

Con base en el cuestionario aplicado al personal administrativo y al que está a cargo de las funciones, se determinó que cada colaborador tiene claridad de cuál es el nombre del puesto que ocupan y a quién deben dirigirse como supervisor inmediato.

Por otro lado, cuando se consultó sobre las obligaciones en sus puestos se determinó que algunos colaboradores tienen más carga de trabajo que otros, con la ventaja de que la empresa al ser una exportadora de café se rige por las temporadas de cosecha. Así se llega a la conclusión de que en un promedio de seis meses pueden estar demasiado recargados, mientras que en el tiempo restante del año podrían estar sin desempeñar todas las funciones por completo.

Con respecto al nivel académico que se requiere para desempeñar los puestos es interesante cómo algunas personas que tienen una responsabilidad de supervisor o gerente consideran que es suficiente un diplomado o un bachillerato universitario; pero esto se contrarresta con los años de experiencia que en su opinión se requieren para desarrollar las funciones, las cuales estuvieron en su mayoría de 1 a 3 años de experiencia, que es el tiempo que se sugiere para laborar en esta empresa.

Entre las habilidades que se requieren para cada puesto llama la atención que las que predominaron fueron la actitud positiva ante el cambio y el trabajo en equipo, dejando como las habilidades rezagadas de la empresa el analizar, expresar y plantear ideas, así como la visión estratégica, ya que no se consideran tan importantes según las respuestas.

Mientras tanto, en el cuestionario aplicado al personal encargado de las funciones de recursos humanos mencionaron que Coricafé sí cuenta con un manual de funciones y que, además, está bien diseñado y se ajusta a las necesidades de la compañía.

En esto los criterios que predominaron para el proceso de reclutamiento son: experiencia, capacidades de la persona candidata, recomendaciones personales y toda la información necesaria para realizar los procedimientos. Además, mencionaron que existen especificaciones que se toman en cuenta en el momento de efectuar el reclutamiento, como las siguientes:

- Experiencia
- Capacidad de análisis
- Planificación
- Uso de nuevas tecnologías
- Capacidades blandas
- Información personal y laboral
- Recomendaciones de confiabilidad.

Por otro lado, aseguraron que las herramientas que utilizan para la selección de personal son las bolsas de empleo de universidades y colegios técnicos, recomendaciones personales y el perfil de puestos, dejando por fuera una competencia limpia por la vacante.

Por último, tanto el personal administrativo como los encargados de las funciones de recursos humanos recomendaron:

- En cuanto a las mejoras en la implementación del manual de funciones determinaron que los procesos de reclutamiento no están en constante evaluación, esto porque no hay alta rotación de personal, lo cual hace que el plan de selección sea obsoleto con al que se necesita en la actualidad.

Las recomendaciones que los colaboradores hicieron para mejorar el desempeño de sus puestos son:

- Capacitaciones
- Mejor comunicación

- Concentración en el giro del negocio
- Delegación de funciones
- Perseverancia
- Toma de decisiones
- Personas que conozcan el puesto
- Personal multifuncional
- Búsqueda y visita de clientes.

Lo anterior llama la atención porque preliminarmente el personal determinó que la actitud positiva y el trabajo en equipo prácticamente son los pilares para desempeñarse en la empresa, y una de las deficiencias en la compañía para lograrlo es la comunicación.

Finalmente, la conclusión es que existe un manual de funciones, que los empleados lo conocen y que los encargados de recursos humanos procesan bien la información de la empresa; sin embargo, tienen deficiencias en la comunicación entre departamentos, el trabajo en equipo y en respaldar los puestos con personas que puedan eliminar esas deficiencias.

- **Determinar las nuevas tendencias en recursos humanos para las empresas y que sean adaptables a Coricafé, S.A.**

Actualmente no son las personas las que buscan a las empresas, sino que, por el contrario, las compañías son las que deben llegar a los candidatos; esto por medio de su valor agregado, de lo que pueda ofrecer y de la marca empleadora que haya forjado para la atracción de los participantes.

Hoy los candidatos deben dirigirse cada vez más a la tecnología, porque esto es lo que las empresas desean. Para ello los procesos de contratación se han optimizado por medio de aplicaciones que generan preguntas inteligentes y hacen un proceso de preselección de participantes por el puesto.

Otro aspecto es que la tendencia es dar mucho contenido. Puede ser que la empresa no contrate inmediatamente a la persona, pero eso genera marca empleadora que la posiciona como compañía interesada en el perfil del candidato. Esto tendría como resultado la atracción de los mejores talentos, por lo que esto último debería ser una práctica que se adopte en las organizaciones de la actualidad.

Además, las funciones que debe ejercer un departamento de recursos humanos tienen que ver con el ciclo de vida laboral del empleado, directamente en áreas básicas como:

- Lo que es antes de la contratación, que es el reflejo de la marca empleadora, o sea, salir a posicionarse en el mercado.
- Todo el proceso de reclutamiento y selección.
- Luego seguiría el proceso de *onboarding*, que es cuando la persona ya conocen su puesto. La compañía debería ser capaz de desarrollarse en una línea totalmente clara, y entonces Recursos Humanos debe acompañar en ese desarrollo a la persona como profesional y como persona.
- Debe acompañarla en los ascensos que posiblemente vaya a tener, en los ascensos (no solo verticales), o sea, no solo hacia arriba sino también en los movimientos horizontales. Es lo que se llama *Cross-training*, en el que las personas pueden moverse de manera horizontal en el organigrama.
- Además, también debe acompañar a esas personas en la salida, y la salida puede ser tanto porque el empleado se va como porque la empresa decide que se vaya, o porque se pensiona. Entonces, también el área que está dentro del desarrollo, que es toda el área de compensación, de beneficios y de toda la parte económica.

También se determinó que la persona que está realizando el proceso de reclutamiento debe tener claros los objetivos de la empresa para que la contratación sea lo más efectiva posible; además de que las empresas no deberían retener tanto la cantidad de personal como la calidad de este.

Es esencial que el departamento de recursos humanos responda al FODA de la empresa con uno del área del talento humano que responda con objetividad los procesos que se realizan. También, los encargados de estas funciones deben conocer muy bien el giro económico de la empresa, para que de esta manera el proceso de reclutamiento sea en torno al beneficio de la compañía.

Se estableció que el proceso de implementación del plan de reclutamiento en una empresa debería ser de la siguiente manera:

- Tener como base clara qué es la empresa, cuáles son sus objetivos, los puestos de trabajo y las competencias que se requieren para el desempeño de estos.

- Las competencias, los puestos y los objetivos deben ser desarrollados por la gerencia o por la persona que sepa hacia dónde se dirige el negocio, y de ahí se parte para reclutar al personal ideal y lograr las metas de la organización.
- Uno de los errores que se comenten en el proceso de reclutamiento es que no se utilizan las herramientas necesarias en esta fase de contratación.
- Es importante conocer la visión, la misión y los valores de la empresa, así como el perfil del equipo con el que trabajará la nueva persona contratada; esto para que en el proceso de selección el entrevistador sepa qué competencias debe tener el candidato al puesto, para que de esta manera no tenga afinidad solo con la empresa sino también con el personal con el que laborará.

En cuanto a la tendencia de reclutamiento en el nivel mundial hay ciertos puntos por considerar:

- *Experiencia / Assessment center*: Se coloca la persona a actuar en una entrevista, es decir, una prueba práctica para determinar si es o no apto para el puesto.
- Generar eventos para reclutar: Ver la compatibilidad del postulante con el equipo de trabajo.
- Estilo Hackathon: Una empresa plantea un reto y aquellos que lo resuelvan la situación serán los contratados.
- Actualmente la tendencia en general no es saber quién es la persona, sino que logre los resultados, todo acompañado de la tecnología.

Se determinó que en la actualidad las empresas buscan reclutar personal según la experiencia y las competencias que la persona tenga para desempeñar el puesto, es decir, que sea adaptable, proactivo y ágil; además de que cada vez domine mejor la tecnología.

Por último, el método que debería emplearse en la actualidad en el proceso de reclutamiento es que se identifique la capacidad del postulante con la presencia de un empleado técnico o experto en el campo, para ver el potencial del participante, que debe estar actualizado en las tendencias del mercado; además de saber qué están practicando las demás empresas para crear así una estrategia que beneficie a la organización.

- **Elaborar un manual de puestos para la empresa Coricafé, S.A. que se adapte a las necesidades de los mercados nacional e internacional**

De acuerdo con los resultados obtenidos de las diferentes aplicaciones de los cuestionarios que se emplearon en la presente investigación, se determina que es de vital importancia elaborar un manual de puestos para la empresa Coricafé, S.A. que se adapte a las necesidades del mercado nacional e internacional, ya que se destacaron detalles a lo largo del estudio que requieren desarrollo, y atención para una buena implementación del manual de puestos.

Se tomarán en cuenta las tendencias que han surgido a raíz de la pandemia en el área de recursos humanos para poder diseñar dicha propuesta, tratando de dar calidad al manual a que se hace referencia. Esta propuesta se elabora en el capítulo VI que sigue.

## **Recomendaciones de la investigación**

Con base en las conclusiones planteadas anteriormente se harán las recomendaciones para modificar el manual de funciones que utiliza la empresa Coricafé, S.A., de acuerdo con los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

- **Identificar los componentes que conforman el manual de funciones del área administrativa de Coricafé, S.A. durante el I cuatrimestre del 2021.**

Primero se recomienda una mejor distribución de funciones en los puestos, o bien, contratar personal que puede repartirse las tareas; sin embargo, si la empresa tiene bajo presupuesto para pagar un salario más, entonces lo recomendable sería que se distribuyan bien las obligaciones, para que no se recarguen más unos empleados que otros.

Segundo, es recomendable reforzar habilidades en la compañía como la actitud positiva ante el cambio y el trabajo en equipo, porque, dicho sea de paso, para desarrollar estas destrezas es necesario tener una buena comunicación, y según las recomendaciones y los comentarios de los mismos empleados la comunicación es deficiente en la empresa.

Tercero, se recomienda modificar o ampliar las herramientas que se utilizan para la selección de personal, ya que ellos mencionan que se basan en la bolsa de empleo de las universidades o de los colegios técnicos, y en las recomendaciones personales. La recomendación sería que amplíen sus parámetros de contratación a las nuevas generaciones que se están especializando en diversas áreas, que podrían beneficiar a la empresa.

Además, se recomienda que se creen programas de capacitación para los puestos que lo requieran y mejorar la comunicación entre el personal, además de interesarse en capacitar al personal nuevo o el que ya está en la empresa, para que, en una eventualidad, si falta alguna persona otra pueda cubrirla y no se paren las operaciones del negocio.

Por último, se recomienda mejorar el proceso de mercadeo y de negociación que la empresa lleva, tomando en cuenta que uno de los empleados manifestó que esto es necesario para que él pueda desempeñar con efectividad el puesto que tiene actualmente.

- **Determinar las nuevas tendencias en recursos humanos para las empresas, que sean adaptables a Coricafé, S.A.**

Es recomendable que Coricafé, busque cómo capacitar al personal en el área tecnológica. Esto porque no solamente se ayuda a que los empleados se actualicen, sino que también los vuelve una empresa que tiene un valor agregado, y es que todos sus funcionarios son competentes y están actualizados con la era de la tecnología.

Además, se recomienda que los encargados de recursos humanos prioricen sus funciones cuando hay personal nuevo, acompañándolo al mismo en su proceso de adaptación a la empresa y al puesto que ocupa, y también en caso de un ascenso o movimientos horizontales, como lo mencionaba la especialista.

Que el personal encargado de las funciones de recursos humanos tenga claridad de lo que contiene el FODA de la empresa en la actualidad, para que de esta manera sea más efectivo el hecho de llegar a contratar a los nuevos candidatos; con el fin de que sea beneficioso para la compañía.

Se recomienda a la empresa que acompañe a sus colaboradores en las diferentes situaciones por las que pasa cada uno emocionalmente, todo en el entorno emocional por las afectaciones y frustraciones que ha generado la pandemia en el último año.

Otra recomendación es que se adopten las nuevas tendencias que existen en el nivel mundial; esto considerando que es una empresa que exporta café, lo que quiere decir que tienen contacto con el mundo exterior. Esto obliga a que las empresas que se desenvuelven en esta actividad se actualicen según los cambios que se dan en cualquier área, en este caso los recursos humanos.

Por último, es recomendable que el personal que desempeña las funciones de recursos humanos esté en constante actualización en cuanto a las tendencias que se dan, porque las generaciones de hoy son cambiantes y las empresas necesitan adaptarse a los candidatos y a las necesidades de la empresa y de los postulantes.

- **Elaborar un manual de puestos para la empresa Coricafé, S.A. que se adapte a las necesidades de los mercados nacional e internacional.**

A pesar de que el personal que desempeña las funciones de recursos humanos en Coricafé alega que el manual de funciones está actualizado y acorde con las necesidades de la empresa,

se recomienda que sea revisado y se adapte a las nuevas tendencias del mercado de Costa Rica y al internacional.

Una de las recomendaciones que se hacen es que se sigan nuevas tendencias en la era post-COVID por parte de los departamentos de recursos humanos, tales como:

- Acompañar a la empresa y al personal en lo emocional lo que hará que se incremente la comunicación y haya comunión efectiva en la organización.
- La tendencia en la actualidad es ofrecerle al trabajador oportunidades que sean para él mismo, por ejemplo, horas de terapia para conversar dentro de la organización.
- Generar espacios de conversación virtuales para que los colaboradores no pierdan esa socialización que se da de una u otra forma en los centros de trabajo presencial.
- Crear políticas definidas de mensajes de comunicación sobre el COVID en la cual la empresa exponga el interés que tiene de cuidar de la salud del personal.
- Invertir en escucha activa de parte de los jefes y capacitar a los supervisores en el área de escuchar activamente y de inteligencia emocional, con el fin de acercarse a los empleados como humanos, primero que nada.
- Es importante que la empresa se eduque en cuanto a hacer reuniones virtuales efectivas, y en cuanto a respetar el cumplimiento de los horarios de trabajo, considerando que con el COVID se trabaja bajo la modalidad virtual. La compañía debe velar por la fidelidad de sus clientes internos, que son sus empleados.

Por tanto, se redactará un manual en el que se tomarán en cuenta las buenas prácticas de mercadeo que deberían emplearse en la actualidad, con base en las nuevas tendencias que se emplean en esta era post-COVID; además de mostrar funciones que son efectivas para cualquier departamento de recursos humanos. Todo ello con la finalidad de que no solamente sea beneficioso para los empleados, sino que logre generarle utilidades a la empresa con los cambios que se propondrán en el capítulo VI.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

De acuerdo con el análisis de los datos que se ha hecho a lo largo de la investigación se delineará una propuesta para Coricafé con base en el manual de puestos existente, para que este sea funcional en la empresa. Esto tomando en cuenta que con la propuesta la empresa podría ser más eficiente en la aplicación del manual. La propuesta contiene mejoras de los perfiles en los que se basa la contratación y propuestas de adaptación a las nuevas tendencias del mercado que se han dado a raíz de la pandemia del 2020.

Por tanto, la propuesta tiene como objetivo ofrecer metodologías para que los encargados de recursos humanos sean más críticos en el momento de la contratación; esto para que la empresa no solamente cuide del recurso humano sino también que vea sus ganancias como originadas en la inversión que se propone hacer para implementar la oferta que se plantea.

La meta de la propuesta es la de proponer instrumentos y métodos de implementación que sean útiles para Coricafé en el momento de emplear el proceso de reclutamiento y de hacer la selección de personal. También se proponen mecanismos de evaluación de esos procesos.

### **Historia de la empresa**

La historia de Coricafé tuvo inicios cuando Don Uwe, el fundador, llegó a Costa Rica desde su Alemania natal, en 1959. En 1965 inauguró las operaciones de Coricafé en el país como una empresa independiente exportadora de café. Es una de las compañías pioneras en su actividad. Sus fundadores fueron: Klaus Ronning, Otto Kloeti, y Uwe Thormaehlen, quienes vieron y confiaron en el café y optaron por la oportunidad de unificar sus conocimientos y la pasión por el llamado grano de oro.

El primer beneficio seco fue construido en 1968 en la localidad de Tuetal de Alajuela. Veintinueve años después, valorando las necesidades de los clientes y queriendo tener un mejor acceso, se inauguró el actual beneficio seco en Río Segundo de Alajuela. Décadas más tarde, en reconocimiento de una vida dedicada al negocio del café, se le otorgó a Don Uwe el más alto honor que la comunidad cafetera de Costa Rica puede otorgar a uno de sus

miembros, la *Medalla al Mérito del Café*. Coricafé todavía se adhiere a la fuerte ética que Don Uwe utilizó como pilar de la construcción de su empresa.

Eric, primogénito de Don Uwe, nació en 1965, año en que se fundó Coricafé, y él tuvo la dicha de crecer en el ambiente del café y, luego de terminar su educación en Alemania, se unió a la empresa familiar en 1987. Consciente de la responsabilidad que conlleva asumir el desafío de perpetuar el rol de liderazgo de Coricafé, en el cambiante entorno de la industria, es el actual presidente de Coricafé, y de la Asociación Costarricense de Exportadores, habiendo servido también en la Junta Directiva del Instituto Costarricense del Café (ICAFFE)

Stefan, quien se inició en el negocio del café en 1990, aunque era costarricense, adquirió una amplia experiencia internacional antes de unirse a Coricafé en el 2003. Trabajó en Alemania, Suiza, Suecia, Brasil, Nicaragua, México y Honduras antes de regresar a Costa Rica. Stefan, un clasificador certificado Q, ganó el concurso de cata de SINTERCAFE en el 2010. Juntos y colmados de la profesionalidad de todos los miembros del equipo y sobre todo de la pasión que comparten por lo que hacen, han logrado perdurar 56 años en los mercados nacional e internacional.

Coricafé, S.A. es reconocido mundialmente por su trayectoria de más de 50 años en el mercado, y sobresale por las calidades *gourmet* y especiales, y por la transparencia y el servicio personalizado, que han hecho diferencia y los ha posicionado en las primeras elecciones de compra por clientes alrededor del mundo. Actualmente cuentan con una amplia lista de compradores y proveedores, que ha generado la comercialización de más de 150.000 fanegas de café por año-cosecha. Sin duda han asumido el compromiso de la búsqueda de la excelencia en todo lo que hacen y ofrecen.

### **Misión**

Ser el principal exportador independiente de café en Costa Rica, reconocido como una contraparte confiable en los niveles local e internacional.

### **Visión**

“Intentamos encontrar y emparejar el café que satisfaga sus necesidades: desde los microlotes de las subastas de café hasta los certificados ambientalmente. Estamos orgullosos

de que dos de las fincas cafeteras más reconocidas de Costa Rica (Candelaria y Bellavista) nos hayan seleccionado como su transportista exclusivo”.

### Perfil de la empresa

*Coricafé, S.A.*

<i>Cédula jurídica</i>	3-101-009583
<i>Teléfono</i>	+(506) 2443-6767
<i>Dirección</i>	500 mts Este de la guardia rural, Rio Segundo de Alajuela
<i>Representante legal</i>	Eric Thormaehlen
<i>Email</i>	erich@coricafe.com
<i>Rep. Dirección</i>	Stefan Willie
<i>Email</i>	swille@coricafe.com
<i>Colaboradores</i>	25

*Nota:* Obtenido de Coricafé, S.A.

### Política de gestión en control y seguridad

La alta gerencia documenta la Política del SGCS (Sistema de Gestión en Control y Seguridad). Esta es comunicada al personal por medio de capacitaciones a las partes interesadas según corresponda y por medio de apoyos visuales

### Liderazgo y compromiso

La alta dirección ejerce y demuestra liderazgo y compromiso con respecto al SGCS BASC (Business Alliance for Secure Commerce, en español, Alianza Empresarial para el Comercio Seguro) al:

- Asumir la responsabilidad relacionada con su eficacia.

- Comunicar la importancia del SGCS por medio de reuniones y auditorías.
- Asegurar que se establezcan la política de gestión en control y seguridad y los objetivos acordes con el contexto, el alcance, los procesos y los riesgos de la empresa.
- Asegurar la integración de los requisitos en los procesos de la empresa.
- Promover el uso del enfoque en procesos y la gestión de riesgos
- Asegurar que los recursos necesarios estén disponibles.
- Promover la mejora continua.

### **Enfoque en procesos**

Coricafé ha documentado, implementado y mantiene un sistema de gestión en control y seguridad, incluidos los siguientes elementos:

Los procesos que conforman el alcance de la certificación y su interacción por medio del documento Caracterización de los procesos, el cual incluye sus entradas y salidas.

Los indicadores y criterios (cumplir con todas las actividades programadas en cada trimestre) para evidenciar su operación eficaz. Los recursos necesarios, la responsabilidad y la autoridad, los riesgos y la evaluación de estos procesos.

### **Gestión de riesgos**

La organización ha documentado e implementado el procedimiento “Gestión de Riesgos” y mantiene registro de los riesgos en la “Matriz de Riesgos”. Se mantiene evidencia de los simulacros, utilizando los registros “Simulacros”

### **Personal**

La organización ha establecido y documentado los requisitos de competencia en los perfiles de puestos. Anualmente los gerentes de cada departamento evalúan el cumplimiento de dichas competencias y lo evidencian con firma y fecha sobre una copia impresa del perfil (indicando si no cumpliera alguna de las competencias para tomar las acciones correspondientes). Esta copia se archiva en el expediente de cada colaborador.

Se establecen como criterios para determinar la criticidad de los puestos los siguientes:

- Contacto con el producto de exportación.
- Contacto con material de empaque.

### **Consideraciones de la propuesta**

- Se debe informar a los encargados de recursos humanos sobre los objetivos de la propuesta, así como sobre su aplicación y su funcionalidad en la empresa.
- Dar seguimiento por parte del gerente a cargo para verificar que se cumpla con lo establecido en la propuesta, para que de esta manera lo propuesto se logre que lo propuesto sea funcional y efectivo, para de esa forma dar un buen uso al manual de funciones de la empresa.



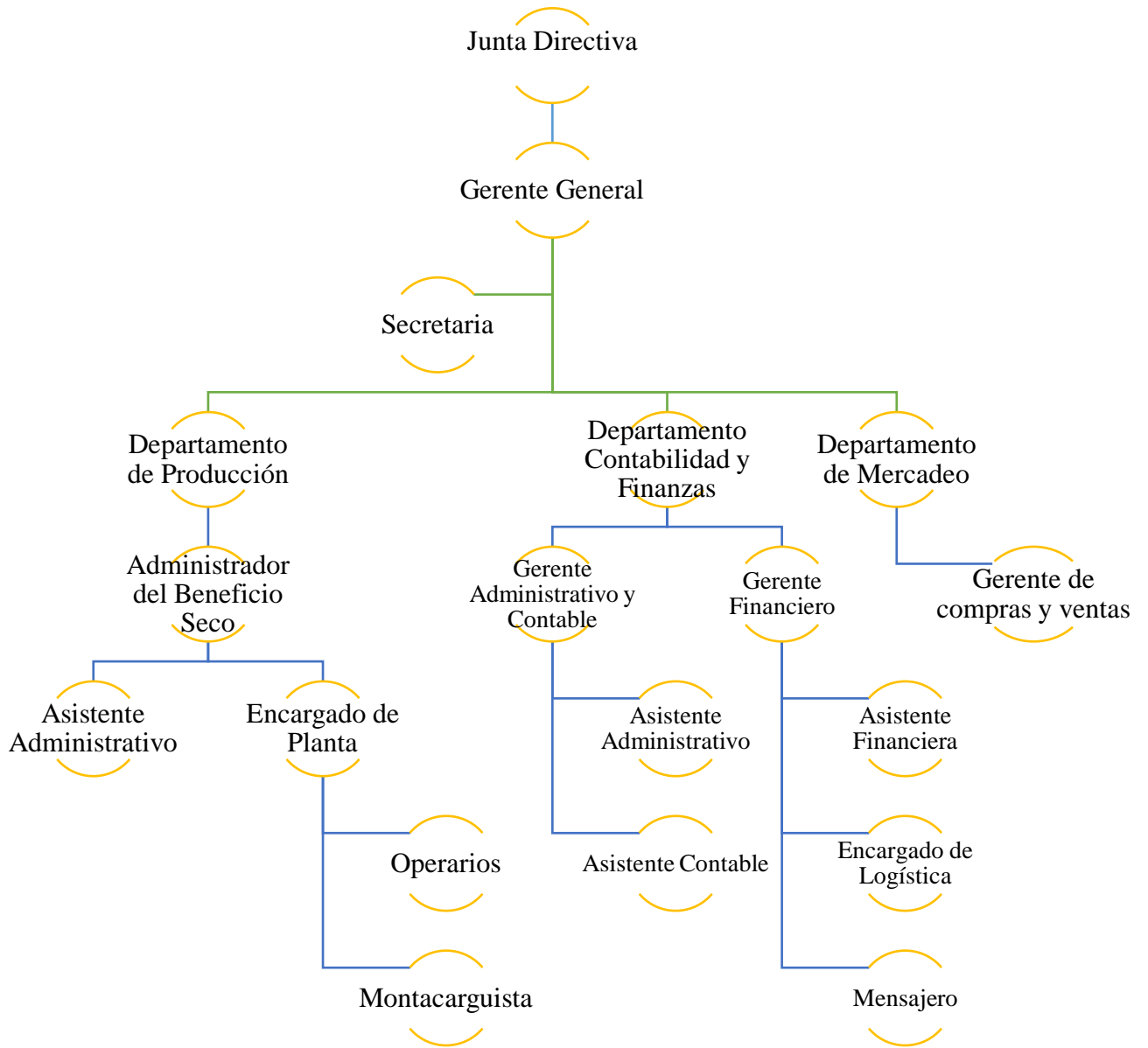
**MANUAL DE FUNCIONES PARA EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**ELABORADO POR: DIANA ZAMORA SÁNCHEZ**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA, 2021**

### Propuesta de manual de funciones

#### Organigrama



Nota: Elaborado por Zamora, 2021

Este Manual regula las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional de Coricafé, S.A. Esto mediante la descripción de las funciones rutinarias de trabajo de cada uno de ellos. Así mismo, indica que los responsables deben contar con la herramienta que les permita conocer el perfil de puestos de las categorías que tiene autorizadas Coricafé, S.A. para personal administrativo y también operativo. En este caso está enfocado en el personal administrativo específicamente para que de esta manera se haga una asignación correcta tanto de las características de formación y de habilidades personales como de sueldos y funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- Puesto
- Subordinado
- Función básica
- Responsabilidades
- Características requeridas
- Conocimientos prácticos
- Si puede o no ejercer teletrabajo.

Este manual se vinculará con el procedimiento de capacitación y programas relacionados para asegurar la competencia del personal que trabaja en la empresa.

### **Condiciones de aplicación**

El presente manual es de carácter normativo y por lo tanto su aplicación es general y obligatoria en Coricafé, S.A.:

- En los procesos de reclutamiento y selección de personal deberán aplicarse los criterios señalados en los perfiles para identificar a los candidatos idóneos y para cubrir cada puesto vacante o de nueva creación.
- Los programas de capacitación y desarrollo de Coricafé, S.A. deberán considerar, entre otros factores, el fortalecimiento de las habilidades indicadas en los perfiles para cubrir plenamente los requerimientos indicados en cada caso.
- Toda propuesta de promoción deberá estar sustentada, para fines de análisis, en otros documentos, por la descripción y por el perfil del puesto actual y el correspondiente a la posición de ascenso.

- La evaluación de puestos y el otorgamiento de estímulos y recompensas al personal de la entidad deberán fundamentarse, además de otros factores, en la descripción y el perfil de puestos contenidos en este Manual, el cumplimiento de las conductas que se establecen en el reglamento interno, y el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura, orden y limpieza en Coricafé, S.A.

### Definiciones para considerar

A continuación, se ponen a disposición definiciones que servirán para que los encargados de implementar la propuesta puedan hacerlo de manera efectiva y funcional, conociendo los conceptos de los componentes que conforman el manual de funciones propuesto.

**Cuadro 22 Definiciones para considerar**

<b>Palabra</b>	<b>Definición</b>
<b>Ambiente en el lugar de trabajo</b>	Son las condiciones físicas y ambientales en las cuales se desarrolla el trabajo
<b>Conocimientos básicos</b>	Entendimiento o dominio de áreas específicas del conocimiento teórico o técnico, o ambos, necesario para ocupar un puesto.
<b>Esfuerzo físico</b>	Es la intensidad y continuidad de la aplicación de fuerza física en el desarrollo normal de actividades.
<b>Experiencia</b>	Tiempo mínimo que requiere haber desempeñado funciones similares para ser considerado como idóneo para ocupar un puesto.
<b>Jornada de trabajo</b>	En oficinas será de XX horas a la semana, distribuidas en cinco días, y en los demás casos Planta será de XX horas distribuidas de lunes a sábado.
<b>Horario</b>	Es el número de horas diarias que demanda un puesto para desarrollar las funciones asignadas pueden ser continuos, alternos o por turnos, así como de los días de descanso que con carácter fijo o variable que en cada caso correspondan, y se consignarán en los nombramientos que al efecto se expidan.

<b>Nivel de escolaridad</b>	Nivel mínimo de instrucción escolar, técnica o profesional que requiere una persona para ocupar un puesto determinado.
<b>Perfil del puesto</b>	Características técnicas y personales que debe tener un candidato para cubrir en forma idónea un puesto específico en la entidad.
<b>Por importancia de la función (responsabilidad)</b>	Diversidad y complejidad de asuntos y problemas por resolver en el ejercicio del puesto. Define el grado de dificultad con el que puede suplirse la ausencia del trabajador que ocupa el puesto.
<b>Por información confidencial (responsabilidad)</b>	Se refiere a la necesidad de manejar con discreción la información vinculada con el puesto.
<b>Por relaciones (responsabilidad)</b>	Habilidad que requiere la persona que ocupa un puesto para establecer y mantener relaciones con personal de la entidad o externo.
<b>Por seguridad de otros (responsabilidad)</b>	Grado en el que el desarrollo normal del trabajo puede tener impacto en la seguridad física de otras personas.
<b>Riesgos</b>	Grado de daño físico al que está expuesto el trabajador en el desempeño de su trabajo.

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021


### **Elaboración de perfiles de puestos**

Los siguientes puestos estarán basados en el análisis del manual que tiene la empresa actualmente y tomando en cuenta lo que los colaboradores consideran de sus tareas por desarrollar. Estos se van a basar en los puestos administrativos que se estudiaron en la presente investigación:

- Gerente general
- Administrador del beneficio seco
- Asistente administrativo del beneficio seco
- Encargado de planta
- Gerente administrativo y contable
- Asistente administrativo
- Asistente contable

- Gerente financiero
- Asistente financiera
- Logística
- Mensajero
- Gerente de mercadeo
- Secretaria.

### Ilustración 13 Perfil de puesto: Gerente general

		Perfil de puesto		RRHH – V.1	
<b>Fecha:</b>					
<b>Puesto:</b>	<b>Gerente general</b>				
<b>Clasificación de criticidad del puesto:<sup>2</sup></b>	<b>Critico</b>	<input type="checkbox"/>	<b>No critico</b>	<input type="checkbox"/>	
<b>¿Puede hacer teletrabajo:<sup>3</sup></b>	<b>Sí</b>	<input type="checkbox"/>	<b>No</b>	<input type="checkbox"/>	
<b>Responde a:</b>	Junta Directiva				
<b>Subordinados:</b>	Departamentos: de producción, administrativo, contable y financiero, mercadeo				
<b>Propósito del puesto</b>	Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor volumen de ventas, de acuerdo con la filosofía de la empresa.				

<sup>2</sup> En este campo queda a criterio de la empresa verificar si el puesto y la información que se maneja son críticos o no.


<sup>3</sup> En este apartado queda a consideración de la empresa si puede o no hacer teletrabajo. La empresa determinará si le otorga o no equipo de cómputo para realizar sus labores.

<b>Responsabilidades:</b>	<p>Generar mayor volumen de ingresos manteniendo la calidad y el servicio.</p> <p>Dirigir, supervisar y controlar la operación del establecimiento.</p> <p>Mantener en óptimas condiciones las instalaciones, el mobiliario y el equipo existente.</p> <p>Dirigir, Supervisar, controlar y capacitar al personal a su cargo.</p> <p>Generar y mantener toda la información y los controles requeridos por la Junta Directiva</p> <p>Implementar las estrategias y los lineamientos establecidos por la Junta Directiva</p> <p>Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.</p> <p>Supervisar el inicio diario de las operaciones y generar los reportes necesarios.</p> <p>Supervisar la operación en las áreas funcionales.</p> <p>Proveer al personal y a las áreas lo necesario para desarrollar sus funciones.</p> <p>Garantizar que el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente.</p> <p>Controlar y supervisar cotizaciones, compras y pago a proveedores.</p> <p>Supervisar el cierre diario de operaciones y generar los reportes necesarios.</p> <p>Dirigir a las juntas de personal.</p>
<b>Características requeridas:</b>	<p>Persona con principios, ética, conocimientos y aptitudes propias de un buen empresario.</p> <p>Con carácter y capacidad para tomar decisiones.</p>
<b>Grado académico</b>	Licenciatura en cualquier área económico-administrativa
<b>Conocimientos prácticos:</b>	<p>Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Word, Power Point)</p> <p>Legislación Tributaria</p> <p>Trámites aduaneros y finanzas</p> <p>Supervisión y Control en las áreas administrativa y de operación</p>
<b>Capacitaciones necesarias del sistema gestión</b>	<p>Buenas prácticas de manufactura</p> <p>Procedimientos del sistema gestión de calidad e inocuidad</p>
<b>Condiciones</b>	<p>RIESGO: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros.</p> <p>AMBIENTE: Favorable</p> <p>HORARIO: Continuo- de oficina</p>
<b>Hecho por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	
<b>Aprobado por:</b>	

Nombre y firma	
----------------	--

Nota: Elaborado por Zamora, 2021


### Ilustración 14 Perfil de puesto: Secretaria

 <b>Perfil de puesto</b>		<b>RRHH – V.1</b>		
<b>Fecha:</b>				
<b>Puesto:</b>	<b>Secretaria</b>			
<b>Clasificación de criticidad del puesto:</b>	<b>Critico</b>	<input type="checkbox"/>	<b>No critico</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Puede hacer teletrabajo:</b>	<b>Sí</b>	<input type="checkbox"/>	<b>No</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Responde a:</b>	Gerente general			
<b>Subordinados:</b>				
<b>Propósito del puesto</b>	Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor volumen de ventas, de acuerdo con la filosofía de la empresa			
<b>Responsabilidades:</b>	Atención de llamadas entrantes y salientes en inglés y español Atención pública en general Recepción de paquetes y facturas Asistencia a gerente general y personal en general Control de suministros de oficina Envío de documentos y muestras extranjeras Impresión y control de vencimiento FDA Confección de documentos de exportación, <i>shipping advice</i> , ISF, documentos de embarque Control de entrega de muestras y documentos extranjeros, escaneo y envío de documentos de cobranza Control de almuerzos y actividades sociales (cumpleaños-fiesta navidad-paseos),			
<b>Características requeridas:</b>	Persona con principios, ética, conocimientos y aptitudes propias de servicio al cliente. Con carácter y amabilidad			
<b>Grado académico</b>	Secretariado ejecutivo – inglés			
<b>Conocimientos prácticos:</b>	Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Word, Power Point) Legislación tributaria Trámites aduaneros Inglés			
<b>Capacitaciones necesarias del sistema de gestión</b>	Buenas prácticas de manufactura Procedimientos del sistema de gestión calidad e inocuidad			

<b>Condiciones</b>	RIESGO: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros. AMBIENTE: Favorable HORARIO: Continuo- de oficina
<b>Hecho por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	

Nota: elaborado por Zamora, 2021


### Ilustración 15 Perfil de puesto: Gerente Administrativo - Contador

 <b>Perfil de puesto</b>		<b>RRHH – V.1</b>	
<b>Fecha:</b>			
<b>Puesto:</b>	<b>Gerente Administrativo - Contador</b>		
<b>Clasificación de criticidad del puesto:</b>	<b>Critico</b> <input type="checkbox"/>	<b>No crítico</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Puede hacer teletrabajo:</b>	<b>Sí</b> <input type="checkbox"/>	<b>No</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Responde a:</b>	Gerente General		
<b>Subordinados:</b>	Asistente contable – Asistente Administrativo		
<b>Propósito del puesto</b>	Encargado de dirigir las tareas de toda la empresa y de elaborar la parte contable de la empresa		
<b>Responsabilidades:</b>	Elaborar y dirigir las actividades administrativas y contables de la empresa Informes mensuales de estados financieros de la empresa Mantener a la alta dirección de la empresa informados sobre el desarrollo de la parte contable.		
<b>Características requeridas:</b>	Persona de buen carácter y con mucha disposición confiable y comunicativa		
<b>Grado académico</b>	Bachiller o licenciado en contaduría o administración de empresas		
<b>Conocimientos prácticos:</b>	Contador o administrador de empresa Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Word, Power Point) Responsable- organizado y con habilidades financieras Manejo de leyes tributarias		
<b>Capacitaciones necesarias del sistema gestión</b>	Buenas prácticas de manufactura Procedimientos de facturación electrónica		

<b>Condiciones</b>	RIESGO: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros. AMBIENTE: Favorable HORARIO: Continuo- de oficina
<b>Hecho por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	

Nota: elaborado por Zamora, 2021

### Ilustración 16 perfil de puesto: asistente contable

 <b>Perfil de puesto</b> <span style="float: right;"><b>RRHH – V.1</b></span>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Puesto:</b>	<b>Asistente Contable</b>
<b>Clasificación de criticidad del puesto:</b>	<b>Critico</b> <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 100px;"><b>No critico</b> <input type="checkbox"/></span>
<b>Puede hacer teletrabajo:</b>	<b>Sí</b> <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 100px;"><b>No</b> <input type="checkbox"/></span>
<b>Responde a:</b>	Gerente administrativo - contador
<b>Subordinados:</b>	
<b>Propósito del puesto</b>	Asistir al gerente en lo que se necesite
<b>Responsabilidades:</b>	Actualización de saldos bancarios Conciliaciones bancarias Elaborar nómina semanales y llevar el corte diario de caja chica Efectuar pagos de impuesto Presentación de planillas CCSS e INS
<b>Características requeridas:</b>	Persona de buen carácter y con mucha disposición Confiable y comunicativa
<b>Grado académico</b>	Técnico medio o bachiller en contaduría
<b>Conocimientos prácticos:</b>	Contador o administrador de empresa Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Word, Power Point) Responsable- organizado y con habilidades financieras Manejo de leyes tributarias
<b>Capacitaciones necesarias del sistema gestión</b>	Buenas prácticas de manufactura Procedimientos de facturación electrónica

<b>Condiciones</b>	RIESGO: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros. AMBIENTE: Favorable HORARIO: Continuo- de oficina
<b>Hecho por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	

Nota: elaborado por Zamora, 2021

### Ilustración 17 Perfil de puesto: Asistente administrativo

 <b>Perfil de puesto</b>		<b>RRHH – V.1</b>	
<b>Fecha:</b>			
<b>Puesto:</b>	<b>Asistente Administrativo</b>		
<b>Clasificación de criticidad del puesto:</b>	<b>Critico</b> <input type="checkbox"/>	<b>No critico</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Puede hacer teletrabajo:</b>	<b>Sí</b> <input type="checkbox"/>	<b>No</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Responde a:</b>	Gerente administrativo - contador		
<b>Subordinados:</b>			
<b>Propósito del puesto</b>	Asistir al gerente en lo que necesite		
<b>Responsabilidades:</b>	Pagos a proveedores Pagos de planillas semanales y quincenales Mantener al día el archivo físico y el digital Emisión de constancias salariales, boletas de pago y facturación electrónica		
<b>Características requeridas:</b>	Persona de buen carácter y con mucha disposición Confiable y comunicativa		
<b>Grado académico</b>	Técnico medio en secretariado o administración de empresas		
<b>Conocimientos prácticos:</b>	Secretariado o administrador de empresa Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Word, Power Point) Responsable- organizado		
<b>Capacitaciones necesarias del sistema gestión</b>	Buenas prácticas de manufactura Procedimientos de facturación electrónica		

<b>Condiciones</b>	RIESGO: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros. AMBIENTE: Favorable HORARIO: Continuo- de oficina
<b>Hecho por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	

Nota: elaborado por Zamora, 2021

### Ilustración 18 Perfil de puesto:


#### Gerente financiero

 <b>Perfil de puesto</b>		<b>RRHH – V.1</b>	
<b>Fecha:</b>			
<b>Puesto:</b>	<b>Gerente Financiero</b>		
<b>Clasificación de criticidad del puesto:</b>	<b>Crítico</b> <input type="checkbox"/>	<b>No crítico</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Puede hacer teletrabajo:</b>	<b>Sí</b> <input type="checkbox"/>	<b>No</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Responde a:</b>	Gerente general		
<b>Subordinados:</b>	Asistente financiero – logística - mensajero		
<b>Propósito del puesto</b>	Encargado de dirigir las tareas de los bancos para trámites y pagos		
<b>Responsabilidades:</b>	Elaborar y dirigir las actividades financieras Maneja flujos de efectivos Estar pendiente de los saldos de las cuentas bancarias de la empresa Tramitación de préstamos Firmar las transferencias o cheques que se emitan Mantener a la alta dirección de la empresa informada del desarrollo de la parte financiera.		
<b>Características requeridas:</b>	Persona de buen carácter y con mucha disposición Confiable y comunicativa		
<b>Grado académico</b>	Bachiller o licenciado en finanzas o administración de empresas		

<b>Conocimientos prácticos:</b>	Finanzas o Administrador de empresa Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Word, Power Point) Responsable- organizado y con habilidades financieras
<b>Capacitaciones necesarias del sistema gestión</b>	Buenas prácticas de manufactura
<b>Condiciones</b>	RIESGO: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros. AMBIENTE: Favorable HORARIO: Continuo- de oficina
<b>Hecho por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	

Nota: Elaborado por Zamora, 2021

### Ilustración 19 Perfil de puesto: Asistente Financiera

		<b>Perfil de puesto</b>		<b>RRHH – V.1</b>
<b>Fecha:</b>				
<b>Puesto:</b>	<b>Asistente Financiera</b>			
<b>Clasificación de criticidad del puesto:</b>	<b>Critico</b>	<input type="checkbox"/>	<b>No critico</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Puede hacer teletrabajo:</b>	<b>Sí</b>	<input type="checkbox"/>	<b>No</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Responde a:</b>	Gerente financiero			
<b>Subordinados:</b>				
<b>Propósito del puesto</b>	Asistir al gerente en lo que se necesite			

<b>Responsabilidades:</b>	<p>Responsable de la cobranza de cuentas por cobrar y cuentas por pagar a proveedores</p> <p>Atender consultas de los clientes sobre materia específica de finanzas y exportaciones</p> <p>Emitir facturas relacionadas con exportaciones y ventas de café para consumo nacional</p> <p>Tramitar ante el ICAFÉ inscripciones de contratos de café para la exportación y el consumo nacional</p> <p>Dar seguimiento a las compras y ventas de exportación y consumo nacional</p> <p>Realizar las transferencias de pagos a proveedores y gastos relacionados con la empresa</p> <p>Tramitar y dar seguimiento a documentos relacionados con el ICAFÉ</p> <p>Apoyar al departamento de contabilidad y exportaciones.</p>
<b>Características requeridas:</b>	<p>Persona de buen carácter y con mucha disposición</p> <p>Confiable y comunicativa</p>
<b>Grado académico</b>	Técnico medio o bachiller en finanzas o carrera a fin
<b>Conocimientos prácticos:</b>	<p>Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Word, Power Point)</p> <p>Responsable- organizado y con habilidades financieras</p> <p>Manejo de leyes tributarias</p>
<b>Capacitaciones necesarias del sistema gestión</b>	<p>Buenas prácticas de manufactura</p> <p>Procedimientos de facturación electrónica</p>
<b>Condiciones</b>	<p>RIESGO: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros.</p> <p>AMBIENTE: Favorable</p> <p>HORARIO: Continuo- de oficina</p>
<b>Hecho por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	

Nota: elaborado por Zamora, 2021

### Ilustración 20 Perfil de puesto: logística y proveeduría

		<b>Perfil de puesto</b>	<b>RRHH – V.1</b>
<b>Fecha:</b>			
<b>Puesto:</b>	<b>Logística y Proveeduría</b>		

<b>Clasificación de criticidad del puesto:</b>	<b>Critico</b> <input type="checkbox"/>	<b>No critico</b> <input type="checkbox"/>
<b>Puede hacer teletrabajo:</b>	<b>Sí</b> <input type="checkbox"/>	<b>No</b> <input type="checkbox"/>
<b>Responde a:</b>	Gerente financiero	
<b>Subordinados:</b>	Secretaria	
<b>Propósito del puesto</b>	Es responsable de tener materia prima necesaria para el soporte del proceso productivo	
<b>Responsabilidades:</b>	Tomar pedidos Contactar a proveedores Factura y pago a clientes Pago de proveedores Solicitudes de material de empaque e insumos	
<b>Características requeridas:</b>	Persona de buen carácter y con mucha disposición Confiable y comunicativa	
<b>Grado académico</b>	Técnico medio en logística o afines	
<b>Conocimientos prácticos:</b>	Formación específica o experiencia en los procesos de compra y venta, mínimo técnico medio Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Word, Power Point) Trámites aduaneros y finanzas	
<b>Capacitaciones necesarias del sistema gestión</b>	Buenas prácticas de manufactura Procedimientos del sistema gestión de calidad e inocuidad	
<b>Condiciones</b>	RIESGO: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros. AMBIENTE: Favorable HORARIO: Continuo- de oficina	
<b>Hecho por:</b>		
<b>Nombre y firma</b>		
<b>Aprobado por:</b>		
<b>Nombre y firma</b>		

Nota: elaborado por Zamora, 2021

### Ilustración 21 Perfil de puesto: mensajero

	<b>Perfil de puesto</b>	<b>RRHH – V.1</b>
<b>Fecha:</b>		

<b>Puesto:</b>	<b>Mensajero</b>	
<b>Clasificación de criticidad del puesto:</b>	<b>Crítico</b> <input type="checkbox"/>	<b>No crítico</b> <input type="checkbox"/>
<b>Puede hacer teletrabajo:</b>	<b>Sí</b> <input type="checkbox"/>	<b>No</b> <input type="checkbox"/>
<b>Responde a:</b>	Gerente financiero	
<b>Subordinados:</b>		
<b>Propósito del puesto</b>	Responsable de todas las diligencias que se tengan que hacer fuera de la empresa	
<b>Responsabilidades:</b>	Tomar pedidos Organización con el tiempo Organizar rutas para que sea efectivo Estar atento a las directrices de las gerencias Manejo y cuidado de dinero cuando se realizan transacciones bancarias	
<b>Características requeridas:</b>	Persona de buen carácter y con mucha disposición Confiable y comunicativa Atento, proactivo	
<b>Grado académico</b>	Bachiller en Educación Media	
<b>Conocimientos prácticos:</b>	Conocer las diferentes rutas del país Contar con licencia de conducir, ya sea carro o moto Conocer sobre distintos trámites y entidades	
<b>Capacitaciones necesarias del sistema gestión</b>	Importancia de seguir procedimientos	
<b>Condiciones</b>	RIESGO: Las condiciones normales de trabajo sí ponen en riesgo su integridad física pero no la de otros. AMBIENTE: Favorable HORARIO: Continuo- de oficina	
<b>Hecho por:</b>		
<b>Nombre y firma</b>		
<b>Aprobado por:</b>		
<b>Nombre y firma</b>		

Nota: elaborado por Zamora, 2021

### Ilustración 22 Perfil de puesto: Administrador del Beneficio seco



## Perfil de puesto

## RRHH – V.1


<b>Fecha:</b>	
<b>Puesto:</b>	<b>Administrador del Beneficio seco</b>
<b>Clasificación de criticidad del puesto:</b>	<b>Crítico</b> <input type="checkbox"/> <b>No crítico</b> <input type="checkbox"/>
<b>Puede hacer teletrabajo:</b>	<b>Sí</b> <input type="checkbox"/> <b>No</b> <input type="checkbox"/>
<b>Responde a:</b>	Gerente general
<b>Subordinados:</b>	Asistente Administrativo – Encargado de planta
<b>Propósito del puesto</b>	<p>Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas y garantizar el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.</p> <p>Responsable del mantenimiento del clima laboral adecuado.</p> <p>Responsable directo del análisis, planeación y ejecución de planes que implican nuevos proyectos de producción</p> <p>Responsable de la documentación de lotes fabricados en el área.</p> <p>Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial en la manufactura y acondicionamiento de los productos.</p> <p>Disminuir y controlar las mermas de los procesos productivos realizados en la compañía.</p>

<p><b>Responsabilidades:</b></p>	<p>Mantener una comunicación interdepartamental fluida con el fin de informar sobre el desarrollo de la producción, productos y cantidades fabricadas; plantear las mejoras que tengan lugar para mejorar así la calidad de los productos y los tiempos de producción y disminuir los costos.</p> <p>Garantizar, en colaboración con los responsables de los departamentos de Recursos Humanos y Aseguramiento de Calidad, que se imparta una formación inicial y continuada, adecuada, al personal de Producción.</p> <p>Optimizar el uso y el aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros, acorde con las políticas, normas y tecnología de la empresa.</p> <p>Proponer a su jefe inmediato la adquisición de nueva maquinaria a fin de mejorar la productividad y según las necesidades del departamento.</p> <p>Programar las actividades de su departamento de acuerdo con el plan de producción suministrado por la Gerencia de Planeación, a fin de optimizar las entregas de producto terminado a tiempo.</p> <p>Presentar a la Gerencia General reportes de tiempos de producción, horas hábiles laboradas, permisos y ausentismos, que permitirán medir la realidad del rendimiento en horas hombres</p> <p>Velar por la aplicación periódica de la evaluación del desempeño de su personal operario, garantizando así la adecuada aplicación del adiestramiento suministrado en relación con las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, Higiene y Seguridad Industrial, y cualquier otra información impartida mediante los programas de capacitación, y necesaria para alcanzar los niveles de calidad y productividad esperados.</p> <p>Optimizar el espacio industrial para mejorar el flujo de los procesos productivos realizados, y eliminar los movimientos innecesarios de materiales y de mano de obra.</p> <p>Colaborar con sus conocimientos cuando se requiera remodelar o agregar un área en la compañía.</p>
<p><b>Características requeridas:</b></p>	<p>Persona de buen carácter y con mucha disposición</p>
<p><b>Grado académico</b></p>	<p>Bachiller o licenciado ingeniería industrial o carrera afín</p>
<p><b>Conocimientos prácticos:</b></p>	<p>Profesional Químico – Ingeniero Industrial o carrera afín</p>
<p><b>Capacitaciones necesarias del sistema gestión</b></p>	<p>Buenas prácticas de manufactura Procedimientos del sistema gestión Calidad Inocuidad</p>
<p><b>Condiciones</b></p>	<p>RIESGO: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros. AMBIENTE: Favorable HORARIO: Continuo- de oficina</p>

<b>Hecho por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	

Nota: Elaborado por Zamora, 2021

### Ilustración 23 Perfil de puesto: Asistente administrativo para el beneficio seco

 <b>Perfil de puesto</b>		<b>RRHH – V.1</b>	
<b>Fecha:</b>			
<b>Puesto:</b>	<b>Asistente administrativo para el beneficio seco</b>		
<b>Clasificación de criticidad del puesto:</b>	<b>Crítico</b> <input type="checkbox"/>	<b>No crítico</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Puede hacer teletrabajo:</b>	<b>Sí</b> <input type="checkbox"/>	<b>No</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Responde a:</b>	Administrador del beneficio seco		
<b>Subordinados:</b>			
<b>Propósito del puesto</b>	Asistir al administrador en lo que se necesite		
<b>Responsabilidades:</b>	Emisión de facturas proforma Dar seguimiento a las solicitudes personales de los trabajadores operativos Relacionarse con los clientes de la empresa Seguir los procesos de producción		
<b>Características requeridas:</b>	Persona de buen carácter y con mucha disposición Confiable y comunicativa		
<b>Grado académico</b>	Técnico medio en secretariado o administración de empresas		
<b>Conocimientos prácticos:</b>	Conocer de los procesos del café Saber comunicarse para poder girar directrices Conocer el giro del negocio Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Word, Power Point)		
<b>Capacitaciones necesarias del sistema gestión</b>	Buenas prácticas de manufactura Procedimientos		
<b>Condiciones</b>	RIESGO: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros. AMBIENTE: Favorable HORARIO: Continuo- de oficina		

<b>Hecho por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	

Nota: elaborado por Zamora, 2021


### Ilustración 24 Perfil de puesto: Encargado de planta del beneficio seco

 <b>Perfil de puesto</b> <span style="float: right;"><b>RRHH – V.1</b></span>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Puesto:</b>	<b>Encargado de planta del beneficio seco</b>
<b>Clasificación de criticidad del puesto:</b>	<b>Critico</b> <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 100px;"><b>No critico</b> <input type="checkbox"/></span>
<b>Puede hacer teletrabajo:</b>	<b>Sí</b> <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 100px;"><b>No</b> <input type="checkbox"/></span>
<b>Responde a:</b>	Administrador del beneficio deco
<b>Subordinados:</b>	Operarios – Montacarguistas
<b>Propósito del puesto</b>	Asistir al administrador en lo que se necesite
<b>Responsabilidades:</b>	Realizar y dirigir las mezclas de café partiendo de las órdenes de trabajo Guiar a los operarios en el uso de máquinas Verificar que los procedimientos para el tratamiento del café sean los adecuados
<b>Características requeridas:</b>	Persona de buen carácter y con mucha disposición Confiable y comunicativa
<b>Grado académico</b>	Técnico medio en secretariado o administración de empresas
<b>Conocimientos prácticos:</b>	Conocer de los procesos del café Saber comunicarse para poder girar directrices Conocer el giro del negocio Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Word, Power Point)
<b>Capacitaciones necesarias del sistema gestión</b>	Buenas prácticas de manufactura Procedimientos

<b>Condiciones</b>	RIESGO: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros. AMBIENTE: Favorable HORARIO: Continuo- de oficina
<b>Hecho por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	

Nota: Elaborado por Zamora, 2021

### Ilustración 25 Perfil de puesto: Gerente de mercadeo

		<b>Perfil de puesto</b>		<b>RRHH – V.1</b>
<b>Fecha:</b>				
<b>Puesto:</b>	<b>Gerente de mercadeo</b>			
<b>Clasificación de criticidad del puesto:</b>	<b>Critico</b>	<input type="checkbox"/>	<b>No crítico</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Puede hacer teletrabajo:</b>	<b>Sí</b>	<input type="checkbox"/>	<b>No</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Subordinados:</b>				
<b>Responde a:</b>	Gerente general			
<b>Propósito del puesto</b>	<p>Diseñar, planificar, elaborar e instaurar los planes de <i>marketing</i> de la empresa.          Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.          Dirigir y supervisar los estudios sobre coberturas, cuotas y distribución.          Dar soporte al área de ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, <i>merchandising</i>          Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o de los nuevos, y realizar el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de estos en el mercado</p>			
<b>Responsabilidades:</b>	<p>Análisis del mercado existente          Implementación de estrategias de <i>marketing</i> en los medios          Fomentar estrategias de mercados para la lealtad de los clientes          Atención de quejas, elogios y sugerencias          Actualización de la base de datos de clientes</p>			

	Coordinación de capacitaciones con los clientes Administración de página Web Promociones- seguimiento de clientes.
<b>Características requeridas:</b>	Habilidad persuasora y de negociación Flexibilidad mental de criterios Orientación al cliente interno/externo Facilidad para la obtención y el análisis de información Habilidades sociales Tolerancia de la presión Visión estratégica Pensamiento creativo
<b>Grado académico</b>	Bachiller o licenciado en mercadeo o carrera a fin
<b>Conocimientos prácticos:</b>	Administración-Mercadotecnia o carrera a fin
<b>Capacitaciones necesarias del sistema gestión</b>	Buenas prácticas de manufactura Procedimientos del sistema gestión de calidad e inocuidad
<b>Condiciones</b>	RIESGO: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros. AMBIENTE: Favorable HORARIO: Continuo- de oficina
<b>Hecho por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	
<b>Aprobado por:</b>	
<b>Nombre y firma</b>	

*Nota:* elaborado por Zamora, 2021

### **Propuesta para mejorar la comunicación**

Tomando en cuenta que lo que se desea no es que la empresa incurra en gastos excesivos para mejorar, se proponen herramientas tecnológicas funcionales para corregir la comunicación en Coricafé, S.A., basadas en las respuestas de los empleados en el momento de aplicar los cuestionarios.

### **Buzón compartido**

Se propone inicialmente hacer una revisión de los procesos que tiene la empresa para de esta manera incorporar la primera opción, que es que se utilicen los canales con los que

cuenta actualmente la empresa, el correo electrónico. Esto se haría por medio de grupos que se pueden realizar con esa herramienta. De ella se obtiene formación de los equipos de trabajo, dependiendo de los procesos de producción en los que se encuentren. Esto servirá para que se corrija el desfase de comunicación que existe en la actualidad.

Un ejemplo aplicado de esa revisión para conformar las unidades de trabajo podría ser el siguiente:

- Exportación. Todos los colaboradores que estén relacionados directamente con este proceso deberán estar incluidos en el grupo de correo, para que de esta manera estén informados de cualquier actualización que se dé en el procedimiento. Los puestos que conformarían este buzón compartido son: gerencia general, mercadeo, logística, beneficio seco y secretaria. Se vería de la siguiente manera:
  - Se analizan las muestras de café para ver si se pacta la compra o venta de ese café. Si es de exportación y se está vendiendo se envían al exterior, si son de consumo nacional se envían al beneficio correspondiente.
  - Se realiza la venta o compra del café para exportación o consumo nacional dependiendo de las muestras.
  - En cuanto se tienen los contratos se procede a recibir el café para preparar la exportación y, así mismo, los procesos aduanales y de embarques.

Tomando como base este ejemplo y algunos de sus procedimientos, lo ideal sería que de cualquier situación que se dé con respecto a la compra o venta del café debería informarse por medio del buzón compartido, para que todos estén informados.

Esta práctica se puede seguir en los diferentes procesos que existan en la compañía, para que tanto el personal subordinado como los altos mandos vayan en una misma línea de producción y no existan desfases de información y se cometan errores.

## **Skype**

La segunda opción es que, en lugar de utilizar el correo electrónico, se utilice la herramienta Skype Empresarial, que tendría una funcionalidad como la del WhatsApp, solamente que será exclusivamente para la compañía. De esta manera se podrán formar

grupos de trabajo con una distribución parecida al del organograma; siguiendo la misma línea de la opción anterior, pero con diferente instrumento.

## **Capacitación**

Se presenta la siguiente propuesta para capacitación del personal, tomando en cuenta la falta de comunicación que tienen en la empresa. La propuesta está diseñada para que la compañía no invierta otro recurso más que el tiempo y las personas, y a largo plazo es que se verán los resultados efectivos en la organización.

### **1. Necesidades específicas de la organización**

Como se ha venido mencionando, según el análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones, la deficiencia de Coricafé está en la comunicación entre departamentos. Es por esta razón que la capacitación se regirá por los siguientes objetivos:

### **2. Objetivos**

- Realizar capacitaciones que promuevan la comunicación entre los empleados
- Determinar quién impartirá las capacitaciones
- Identificar cuáles son los tiempos prudentes para impartir las charlas de comunicación a los empleados

### **3. Dueño del proceso**

Encargados de recursos humanos o personal que los responsables del área determinen para cada tema que se desarrollará. Esto será con las personas de la misma empresa para evitar incurrir en gastos de asesorías, ya que la empresa sí cuenta con personas capacitadas para estas funciones.

### **4. Recursos del proceso**

- Material de apoyo
- Bolígrafos
- Formularios de asistencia en la capacitación
- 1 hora para impartir la capacitación

### **5. Temas para enseñar en la capacitación**

- Temas generales:

- ¿Por qué es importante la comunicación en la empresa?
  - ¿Qué es la cultura organizacional?
  - ¿Debería querer aportar más a la compañía?
  - ¿Debo estar motivado a invertir mi tiempo en la compañía para mejorar?
- Temas específicos:

Estos temas deberán determinarse dependiendo del departamento, por ejemplo, capacitarse para efectos tributarios es esencial para el personal del área contable.

## 6. Formulario de retroalimentación para medir la satisfacción

El primer formulario tiene como objetivo medir si la capacitación impartida de forma académica ha sido funcional para que los colaboradores realicen sus labores con más eficiencia.

### Ilustración 26 Formulario de retroalimentación para medir la satisfacción personal

Formulario de retroalimentación para medir la satisfacción personal					
Indique con (X) el grado de mejora que ha tenido en su puesto a raíz de las capacitaciones					
Actividades en las ha sido capacitado	Bastante	Mucho	Poco	Muy poco	Nada

*Nota:* Elaborado por Zamora, 2021

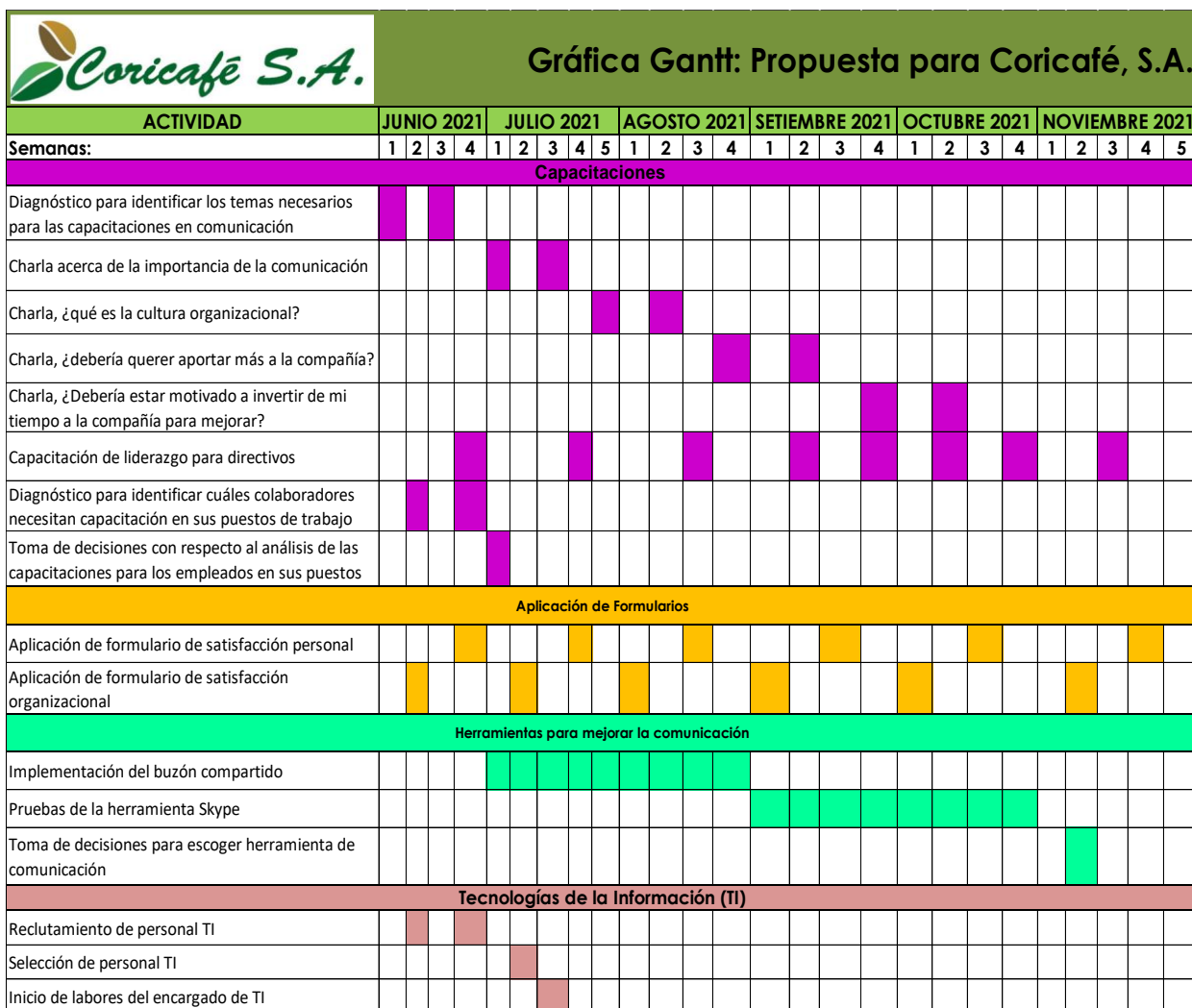
El segundo formulario tiene como objetivo medir si la capacitación impartida con respecto a la comunicación ha sido funcional, para que los colaboradores desempeñen sus labores con más eficiencia y se sientan cómodos con la empresa.

## Ilustración 27 Formulario de retroalimentación para medir la satisfacción organizacional

Formulario de retroalimentación para medir la satisfacción organizacional					
Indique con (X) el grado de mejora que ha visto en la empresa a raíz de las capacitaciones					
Actividades en las ha sido capacitado	Bastante	Mucho	Poco	Muy poco	Nada

Nota: elaborado por Zamora, 2021

### Cronograma de actividades



Nota: elaborado por Zamora, 2021

## Costo de la propuesta para las capacitaciones

 <b>COSTO PARA PROPUESTA DE CORICAFÉ, S.A.</b>							
Actividades para las capacitaciones							
	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	TOTAL
Charla acerca de la importancia de la comunicación	€613 280,00	€0,00	€0,00	€0,00	€306 725,00	€306 750,00	€1 226 755,00
Charla, ¿qué es la cultura organizacional?	€0,00	€613 300,00	€0,00	€0,00	€306 725,00	€306 750,00	€1 226 775,00
Charla, ¿debería querer aportar más a la compañía?	€0,00	€306 650,00	€306 675,00	€0,00	€306 725,00	€306 750,00	€1 226 800,00
Charla, ¿Debería estar motivado a invertir de mi tiempo a la compañía para mejorar?	€0,00	€0,00	€306 675,00	€306 700,00	€306 725,00	€306 750,00	€1 226 850,00
Capacitación de liderazgo para directivos (10 sesiones)	€1 226 560,00	€1 226 600,00	€1 226 700,00	€1 226 800,00	€1 226 900,00	€1 227 000,00	€7 360 560,00
<b>SUB TOTAL DE ACTIVIDADES DE LAS CAPACITACIONES</b>	<b>€1 839 840,00</b>	<b>€2 146 550,00</b>	<b>€1 840 050,00</b>	<b>€1 533 500,00</b>	<b>€2 453 800,00</b>	<b>€2 454 000,00</b>	<b>€12 267 740,00</b>
Actividades de aplicación de formularios							
	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	TOTAL
Aplicación de formulario de satisfacción personal	€306 640,00	€306 650,00	€306 675,00	€306 700,00	€306 725,00	€306 750,00	€1 840 140,00
Aplicación de formulario de satisfacción organizacional	€306 640,00	€306 650,00	€306 675,00	€306 700,00	€306 725,00	€306 750,00	€1 840 140,00
<b>SUB TOTAL DE ACTIVIDADES DE APLICACIÓN DE FORMULARIOS</b>	<b>€613 280,00</b>	<b>€613 300,00</b>	<b>€613 350,00</b>	<b>€613 400,00</b>	<b>€613 450,00</b>	<b>€613 500,00</b>	<b>€3 680 280,00</b>
Tecnologías de Información (TI)							
	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	TOTAL
1 Persona a cargo del departamento TI	€0,00	€390 000,00	€390 000,00	€390 000,00	€390 000,00	€390 000,00	€1 950 000,00
Cargas Patronales	€0,00	€103 350,00	€103 350,00	€103 350,00	€103 350,00	€103 350,00	€516 750,00
<b>SUB TOTAL DE ACTIVIDADES DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN</b>	<b>€0,00</b>	<b>€493 350,00</b>	<b>€493 350,00</b>	<b>€493 350,00</b>	<b>€493 350,00</b>	<b>€493 350,00</b>	<b>€2 466 750,00</b>
	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	TOTAL
<b>TOTAL DE LAS ACTIVIDADES GENERAL</b>	<b>€2 453 120,00</b>	<b>€3 253 200,00</b>	<b>€2 946 750,00</b>	<b>€2 640 250,00</b>	<b>€3 560 600,00</b>	<b>€3 560 850,00</b>	<b>€18 414 770,00</b>

Nota: elaborado por Zamora, 2021

- Se contemplan los costos de las capacitaciones que son referentes a los temas de comunicación dentro de la empresa, por parte de un consultor externo a la empresa, especializado en el tema; desarrollando temas referentes al liderazgo para los directivos específicamente y de la comunicación para la compañía en general.
- Para estos fines, se le consultó a la especialista Rebeca Solórzano Aguilar, licenciada en psicología en Costa Rica y Máster en Dirección de Recursos Humanos y gestión del Talento por EAE Bussines School en Madrid. Certificada en gestión del cambio, metodologías ágiles y gestión de proyectos la tarifa que se cobra por este tipo de capacitaciones empresariales.
- Se pretende que el especialista sea el encargado de impartir las capacitaciones de la importancia de la comunicación en la empresa, así como las aplicaciones de los formularios referentes a la satisfacción tanto personal como la organizacional para que

la misma evalúe el progreso de la compañía desde un punto de vista externo; además, de realizar los diagnósticos para determinar cuáles serán los temas definitivos para las capacitaciones.

- Con respecto a la implementación de las herramientas para mejorar la comunicación como el buzón compartido y el Skype, no requieren de alguna inversión monetaria, ya que estos instrumentos son gratuitos.
- Para poder implementar las plataformas digitales como Skype o el correo en función del buzón compartido, se espero que Coricafé contrate a un técnico en informática (TI), para que pueda capacitar a los colaboradores administrativos en la alfabetización tecnológica.
- Con la toma de decisiones que se deben hacer, se demanda inversión monetaria, estas disposiciones las determina Coricafé directamente; contemplando que ellos pueden valorar mejor la situación de la empresa en cuanto a los cambios vistos.

## REFERENCIAS

- Bedoya Gómez, D. C. (2018). Outsourcing: beneficios vs. riesgos. *Perspectiva Empresarial*, 5(2), 12. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/330453761\\_Outourcing\\_beneficios\\_vs\\_riegos/link/5c4132e892851c22a37d5f76/download](https://www.researchgate.net/publication/330453761_Outourcing_beneficios_vs_riegos/link/5c4132e892851c22a37d5f76/download)
- Bello, E. (2021). Previsiones y tendencias en Recursos Humanos para 2021. *IEBS Business School*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-recursos-humanos-reclutamiento-seleccion/>
- Bienestar Bupa. (Marzo de 2020). *COVID19*. Obtenido de <https://www.bupasalud.com/salud/coronavirus#:~:text=El%2031%20de%20diciembre%20de,una%20nueva%20cepa%20de%20coronavirus.>
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Bonilla, K., Montero, P., & Sánchez, S. (Agosto de 2019). Propuesta de mejora del programa de teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública. Alajuela, Costa Rica. Obtenido de <http://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/123456789/295/Propuesta%20mejora%20programa%20teletrabajo%20C3%A1rea%20anualidades.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Deloitte. (2020). *COVID-19 Estrategias prácticas de capital humano que ponen de primero a la gente*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/gxworkforcestrategieshatputyourpeoplefirstESP.pdf>
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Endalia. (Mayo de 2020). Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolución Digital. *Endalia*. Obtenido de <https://www.endalia.com/news/2020/05/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>

- Equipos y Talento. (15 de 07 de 2020). La gestión de RRHH en la nueva era post Covid-19. Obtenido de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2020/07/15/la-gestion-de-rrhh-en-la-nueva-era-post-covid-19>
- Factorial. (Agosto de 2020). ¿Qué son los recursos humanos? *Factorial*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/que-son-recursos-humanos-definicion/>
- Fienco Valencia, G., & Itúrburo Salazar, J. (2012). La inteligencia emocional en el éxito empresarial. Ecuador: Abya-Yala. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6130/1/La%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20exito%20empresarial.pdf>
- Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Huidobro, A. (Noviembre de 2020). Cómo hacer un buen análisis de puestos de trabajo (e-book). *Sage*. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/como-hacer-un-buen-analisis-de-puestos-de-trabajo/>
- Imaginario, A. (Agosto de 2019). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/foda/>
- Iranzo, M. (Febrero de 2017). Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones. Madrid. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Kenjo. (2021). Funciones del departamento de Recursos Humanos. Obtenido de <https://blog.kenjo.io/es/funciones-departamento-recursos-humanos>
- Mendoza, I. (04 de Noviembre de 2018). Funciones de un Administrador de Recursos Humanos. *UTEL Editorial*. Obtenido de <https://www.utel.edu.mx/blog/estudia-en-linea/funciones-de-un-administrador-de-recursos-humanos/>
- Monge Vílchez, M. A. (2018). Diseño de una guía metodológica para evaluar la gestión estratégica de la oficina de Administración Financiera (OAF) de la Universidad de Costa Rica. Obtenido de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/77118/Tesis%20Marco%20Monge%20Vilchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional.

- Visión Científica*, 20(2), 21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Pérez, O. (Octubre de 2019). La importancia del proceso de reclutamiento y selección en una empresa. *People Next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa>
- Prevención Integral. (Mayo de 2020). Las grandes claves e la inteligenica emocional en el trabajo. *Prevención Integral*. Obtenido de <https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2020/05/06/grandes-claves-inteligencia-emocional-en-trabajo>
- Rojas Reyes, R. R., & Vilchez Paz, S. B. (2018). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL PUESTO DE SALUD SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS – LIMA, ENERO 2018. Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sani Rosado, G., & Zamora Ramos, B. (Diciembre de 2017). Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano en la empresa Mastersoft S.A, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28536/1/TESIS-MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTO%20PARA%20MEJORA%20DE%20LA%20GESTION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20-%20GABRIELA%20SANI-%20BETSABETH%20ZAMORA.pdf>
- Sosa, R. (2019). Aprender Soft Skills, las habilidades del futuro. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/aprender-soft-skills-las-habilidades-del-futuro/>
- Suárez, J. C. (2017). EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A LOS PUESTOS DE JEFATURA DEL MOPT EN EL CONTEXTO DEL RÉGIMEN DEL SERVICIO CIVIL: UN ANÁLISIS EN PERSPECTIVA HACIA UN MODELO DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS. San José, Costa Rica. Obtenido de <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/1793/Tesis%20Su%C3%A1rez%20Julio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill.

- Torres, R. (2018). Onboarding Process ¿Qué es y para que sirve? *FOCO Consultores* .  
Obtenido de <https://fococonsultores.es/onboarding-process-que-es-y-para-que-sirve/>
- Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: Mc Graw Hill .

## ANEXOS

### Anexo N°. 1 Cuestionario: Personal Administrativo

#### UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

#### CUESTIONARIO N°.1: PERSONAL ADMINISTRATIVO

**ENERO 2021**

Estimado señor(a):

Este cuestionario tiene como propósito obtener información acerca de su experiencia en el momento en que fue contratado por la empresa Coricafé, S.A. Por lo anterior, se le solicita su colaboración para que responda a las preguntas que se le presentan. La información suministrada se tratará con total confidencialidad y tiene como finalidad obtener los datos necesarios para realizar este estudio únicamente.

¡Muchas gracias por su colaboración!

**Marque con una (x) la opción que representa su respuesta (procure no mencionar nombres de las personas que trabajan en Coricafé, solamente los puestos que desempeñan)**

1. ¿Cuál puesto ocupa actualmente en la empresa?
  - a. \_\_\_\_\_
2. ¿Cuál puesto ocupa su supervisor inmediato?
  - a. \_\_\_\_\_
3. Describa las actividades que usted debe realizar en su puesto:
  - a. \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
4. Indique el grado de educación requerido para desempeñar su puesto en la empresa:
  - a. Primaria completa: Educación Básica
  - b. Secundaria completa: Bachiller en Educación Media
  - c. Técnico Medio
  - d. Diplomado
  - e. Bachillerato Universitario
  - f. Licenciatura
  - g. Maestría

5. ¿Cuánto tiempo de experiencia cree que se requiera para desempeñar este puesto en la empresa?
- No requiere experiencia
  - Menos de 1 año de experiencia
  - De 1 a 3 años de experiencia
  - De 3 a 4 años de experiencia
  - Más de 4 años de experiencia
6. ¿Cuáles son las habilidades y destrezas que se considera que son las más importantes para realizar este tipo de trabajo?
- Analizar, expresar y redactar ideas
  - Capacidad de trabajar bajo presión
  - Dinamismo e iniciativa
  - Actitud positiva ante el cambio
  - Disposición para interactuar con las personas
  - Capacidad de negociación y toma de decisiones
  - Lealtad
  - Trabajo en equipo
  - Liderazgo
  - Planificación y organización
  - Visión estratégica
  - Otras:
- 
- 
7. Cuando fue contratado(a), ¿Se le indicó cuáles serían sus funciones en el puesto?
- Sí
  - No
8. ¿Qué factores considera que fueron tomados en cuenta para su contratación?
- Nivel de escolaridad
  - Experiencia
  - Recomendación
  - Competencia laboral
  - Todas las anteriores

f. Otra:

---

9. ¿Conoce las metas del puesto en el cual se desempeña?

a. Sí

b. No

10. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el desempeño de sus funciones en la empresa?

---

---

---

**Anexo N°. 2 Cuestionario personal: Encargado de recursos humanos en Coricafé**

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**CUESTIONARIO N°.2: PERSONAL ENCARGADO DE DEMPEÑAR LAS  
FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS EN CORICAFÉ**

**ENERO 2021**

Estimado señor(a):

Este cuestionario tiene como propósito obtener información acerca de la implementación del manual de funciones que posee la empresa Coricafé, S.A. actualmente. Por lo anterior, se le solicita su colaboración para que responda a las preguntas que se le presentan. La información suministrada se tratará con total confidencialidad y tiene como finalidad obtener los datos necesarios para realizar este estudio, únicamente.

¡Muchas gracias por su colaboración!

**Marque con una (x) la opción que representa su respuesta (procure no mencionar nombres de las personas que trabajan en Coricafé, solamente los puestos que desempeñan):**

1. ¿Cuál puesto ocupa actualmente en la empresa?
  - a. \_\_\_\_\_
2. ¿Cuál puesto ocupa su supervisor inmediato?
  - a. \_\_\_\_\_
3. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones actualmente?
  - a. Sí
  - b. No \_\_\_\_\_ pase a la pregunta 5
4. Si la respuesta anterior fue sí, ¿considera que este manual de funciones está bien diseñado y se ajusta a las necesidades actuales de la empresa?
  - a. Sí
  - b. No
5. ¿Bajo qué criterio efectúa el proceso de reclutamiento?
  - a. \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_


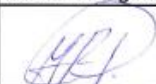
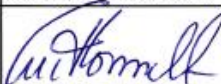
6. ¿Tiene claramente definido el perfil de cada uno de los puestos de trabajo?
- Sí
  - No
7. ¿Qué especificaciones toma en cuenta en el momento de seguir el proceso de reclutamiento?
- \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
8. ¿Qué herramientas utiliza para la selección de personal?
- \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
9. ¿Bajo qué criterio rechaza a una persona en una entrevista?
- \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
10. ¿En su opinión, existen puntos de mejora en la forma de implementar el manual de funciones?

---

---



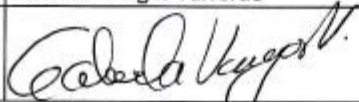

---

### Anexo N°. 3 Perfil de puesto: Operador de Inventarios

 <b>Coricafé S.A.</b>		RRH-R-02
Perfil de Puesto		ver. 1.0
Fecha:	01 de Abril del 2016	
Nombre del puesto:	Operador de inventarios	
Clasificación de la criticidad del puesto:	<input checked="" type="checkbox"/> Crítico	<input type="checkbox"/> No Crítico
Funciones del puesto		
Control de Inventario de Beneficio Seco : Entradas y salidas de inventarios, control y manejo del producto a exportar)		
Facturación de Proceso		
Relaciones de autoridad		
Autoridad sobre:	no aplica	
Responde a:	Gerencia Administrativa	
Requisitos de Competencia		
Educación/Formación	Experiencia	Habilidades
Estudios secundarios	Al menos un año en	Facilidad de palabra
Certificación de programas informáticos	puestos similares	Buen trato
Certificación de sistemas contables y administrativos.		Versatilidad
		Disponibilidad Inmediata
		Inclinación numérica
		Orden
		Tenacidad
		Estabilidad laboral
		Superación laboral
Notas y observaciones:		
Adjutar Manual de Procedimientos.		
Perfil Hecho por:		Aprobado por:
Nombre:	Marvin Rodríguez	Eric Thormaehlen Hanke
Firma:		





Nota: Obtenido de Coricafé, S.A.

### Anexo N°. 4 Perfil de puesto: Mensajero

 		RRH-R-02
Perfil de Puesto		ver. 1.0
Fecha de aprobación: Mayo, 2019		
Nombre del puesto:	Mensajero	
Clasificación de la criticidad del puesto:	<input type="checkbox"/> Crítico	<input checked="" type="checkbox"/> No Crítico
Funciones del puesto		
Recoger y enviar encomiendas		
Recoger y enviar documentos al ICAFE		
Tramites Importante		
Relaciones de autoridad		
Autoridad sobre:	no aplica	
Responde a:	Gerencia Administrativa	
Requisitos de Competencia		
Educación/Formación	Experiencia	Habilidades
Noveno año concluido (secundaria)	Al menos un año en	Facilidad de palabra
Conocimiento rutas nacionales	puestos similares	Buen trato
		Versatilidad
		Mente abierta
		Orden
		Tenacidad
		Estabilidad laboral
Notas y observaciones:		
N/A		
Perfil Hecho por:		Aprobado por:
Nombre:	Gabriela Vargas Valverde	Eric Thormaehlen Hanke
Firma:		



Nota: obtenido de Coricafé, S.A.

## Anexo N°. 5 Perfil de puesto: Exportaciones e importaciones

 		RRH-R-02
Perfil de Puesto		ver. 1.0
Fecha de aprobación: Abril, 2016		
Nombre del puesto:	Exportaciones e Importaciones	
Clasificación de la criticidad del puesto:	<input checked="" type="checkbox"/> Crítico	<input type="checkbox"/> No Crítico
Funciones del puesto		
Recibo File Venta/ Confec marcas p Benef./Embarques -Coord cargas Beneficio-Naviera-Icafe		
V.B. para envío de Booking-Confirmación- Asignación de Contenedores/Instrucciones de		
Embarque - Confección BL-Revisión BL-cambios -V.b y aprobación. Confección N.T. Icafe-Mag		
Solicitud Pre muestra- carga de contenedores, VB. H.A.-TICA-H.A. Caldera aprobación SPC/TCM		
Cartas aviso Icafe- Confección I.C.O./Icafe- DSV C.R./COL./EXPORT. Aereas-terrestres-maritima		
Uso de plataformas-varias navieras(Hapag-Hamburg Sud-MS-CONE-CMA CGM)INTTRA- VUCE-		
Panalpina- M.A.G. Exportación/Importación- Procomer.Contacto Ag. Aduanales-navieras-Icafe		
Revisión facturación H.A.-Navieras/ uso Sispro a diario./Cotizaciones -de fletes aereos-maritimos-terrestres./tramites aduaneros aereos-marit-terrestres.Negociaciones con navieras.		
Relaciones de autoridad		
Autoridad sobre:	no aplica	
Responde a:	Gerencia Administrativa	
Requisitos de Competencia		
Educación/Formación	Experiencia	Habilidades
Estudios Universitarios	Diplomados	Facilidad de palabra
Experiencia trámites aduaneros	3 años	Buen trato
		Versatilidad
		Mente abierta
		Inclinación numérica
		Orden
		Tenacidad
		Estabilidad laboral
		Manejo Agotam. Mental
Notas y observaciones:		
Colaboración y asignaciones varias (compras, cotizaciones, diligencias varias.)		
Perfil Hecho por:		Aprobado por:
Nombre:	Gabriela Vargas Valverde	Eric Thormaghlen Hanke
Firma:		

Nota: obtenido de Coricafé, S.A.

## Anexo N°. 6 Perfil de puesto: Gestor de inocuidad alimentaria

 		<b>Perfil de Puesto</b>		RRH-R-02
				ver. 2.0
Fecha:	04 de marzo (fecha de inicio)			
Nombre del puesto:	Gestor de Inocuidad Alimentaria			
Clasificación de la criticidad del puesto:	<input checked="" type="checkbox"/> Crítico	<input type="checkbox"/> No Crítico		
<b>Funciones del puesto</b>				
Asegurar el cumplimiento con todo lo referente a las normas de inocuidad de la empresa				
Asegurar la formación y educación pertinentes de los miembros del Equipo de Inocuidad				
Servir de enlace con la gerencia para informar sobre los detalles del sistema de gestión				
Facilitar las herramientas y guiar a los responsables de cada área en el cumplimiento de las normas de inocuidad				
Elaborar un cronograma de actividades de acuerdo a los proyectos planteados por la organización				
Laborar y ejecutar capacitaciones cuando sea requerido				
Fungir como líder de inocuidad, dedicado a la creación, aprobación e implementación de los requerimientos establecidos por la normativa				
<b>Relaciones de autoridad</b>				
Autoridad sobre:	no aplica			
Responde a:	Gerencia Administrativa			
<b>Requisitos de Competencia</b>				
Educación/Formación	Experiencia	Habilidades		
Licenciatura en Ingeniería Química	Experiencia en manejo de personal	Buena comunicación social		
Inglés Avanzado	Experiencia en documentación de	Organizada y ordenada		
Poseer conocimiento en: BPM's, HACCP, D 22000	Experiencia en auditorías	Capacidad de trabajar bajo presión		
Certificación PCQI (FSMA)		Capacidad de desarrollarse en varios temas de la empresa a la vez.		
		Habilidad de liderazgo y dirección		
<b>Notas y observaciones:</b>				
<b>Perfil Hecho por:</b>			<b>Aprobado por:</b>	
Nombre:	Gabriela Vargas		STEFAN WILK	
Firma:				




Nota: obtenido de Coricafé, S.A.

## Anexo N°. 7 Perfil de puesto: Supervisor del beneficio seco

 		RRH-R-02
Perfil de Puesto		ver. 1.0
Fecha:	01 de Abril del 2016	
Nombre del puesto:	Supervisor Beneficio Seco	
Clasificación de la criticidad del puesto:	<input checked="" type="checkbox"/> Critico	<input type="checkbox"/> No Critico
<b>Funciones del puesto</b>		
Control y reglutamiento del personal		
Distribuir las funciones diarias asignadas a cada uno del personal		
Mezclar diferentes tipos de café para exportación y clientes locales.		
Control de Ordenes de trabajo físicos asignadas por el administrador del Beneficio Seco		
Controlador de carga y descarga de los sacos de café en grano oro.		
Encargado de seguimiento de guias de recibo y entrega.		
Encargado del cierre de los sacos, debidamente identificados		
Encargado de revisar estado de los contenedores para la carga de exportación.		
Encargado del marcado de los sacos, con la información proporcionada por el departamento de logística.		
<b>Relaciones de autoridad</b>		
Autoridad sobre:	no aplica	
Responde a:	Gerencia Administrativa	
<b>Requisitos de Competencia</b>		
Educación/Formación	Experiencia	Habilidades
Estudios realizados (noveno año)	Al menos un año en	Facilidad de palabra
Conocimientos de sistemas de cómputo.	puestos similares	Buen trato
		Versatilidad
		Disponibilidad Inmediata
		Inclinación numérica
		Orden
		Tenacidad
		Estabilidad laboral
		Superación laboral
<b>Notas y observaciones:</b>		
N/A		
<b>Perfil Hecho por:</b>		<b>Aprobado por:</b>
Nombre:	Gabriela Vargas V.	Eric Thormaehlen Hanke
Firma:		





Nota: obtenido de Coricafé, S.A.

## Anexo N°. 8 Perfil de puesto: Secretaria

		<b>Coricafé S.A.</b>		RRH-R-02
<b>Perfil de Puesto</b>				ver. 1.0
Fecha:	01 de Abril del 2016			
Nombre del puesto:	SECRETARIA			
Clasificación de la criticidad del puesto:	<input type="checkbox"/> Crítico	<input checked="" type="checkbox"/> No Crítico		
<b>Funciones del puesto</b>				
Atención Público, trámite de documentos exportación, recepción de documentos y trámites internos, envío de muestras exterior y documentos, trámites FDA, cobranza facturas beneficio, atención telefónica Coricafé, Ventajas Mundiales, entrega de cheques, ingresar y realizar documentos de cobranza exportación, compra suministros oficina, escaneo y envío de documentos, impresión de contratos y trámites firmas, informes Icafe, recibo y control paquetes Aerocasillas papelería y trámites en general internos y externos.				
<b>Relaciones de autoridad</b>				
Autoridad sobre:	No aplica			
Responde a:	Gerencia Administrativa			
<b>Requisitos de Competencia</b>				
<b>Educación/Formación</b>		<b>Experiencia</b>		<b>Habilidades</b>
Educación universitaria		Al menos un año en		Facilidad de palabra
Conocimientos de Agencias Aduanales		puestos similares		Buen trato
Tramites				Versatilidad
				Mente abierta
				Inclinación numérica
				Orden
				Tenacidad
				Estabilidad laboral
<b>Notas y observaciones:</b>				
N/A				
<b>Perfil Hecho por:</b>			<b>Aprobado por:</b>	
Nombre:	Yadira Otárola		Eric Thormaehlen Hanke	
Firma:				



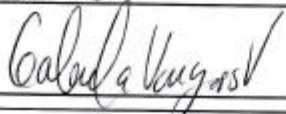
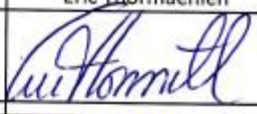
Nota: obtenido de Coricafé, S.A.

## Anexo N°. 9 Perfil de puesto: Recursos Humanos

 		RRH-R-02
Perfil de Puesto		ver. 2.0
Fecha:	01 de Junio del 2018	
Nombre del puesto:	Recursos Humanos	
Clasificación de la criticidad del puesto:	<input type="checkbox"/> Crítico	<input checked="" type="checkbox"/> No Crítico
<b>Funciones del puesto:</b>		
Manejo y control del personal y sus documentos.		
Funciones como Jefe de Seguridad, los cuales aplica las funciones de:		
Control de la seguridad, normas y estandares SGCS BASC.		
Contacto con la seguridad privada.		
Inspección de instalaciones con la seguridad		
<b>Relaciones de autoridad</b>		
Autoridad sobre:	no aplica	
Responde a:	Gerencia Administrativa	
<b>Requisitos de Competencia</b>		
Educación/Formación	Experiencia	Habilidades
Educación universitaria	Al menos un año en	Facilidad de palabra
Certificación Auditor Interno BASC.	puestos similares	Buen trato
		Versatilidad
		Disponibilidad Inmediata
		Inclinación numérica
		Orden
		Tenacidad
		Estabilidad laboral
<b>Notas y observaciones:</b>		
Se aplica a las funciones como Jefe de Seguridad.		
<b>Perfil Hecho por:</b>		<b>Aprobado por:</b>
Nombre:	Gabriela Vargas	Eric Thormaehlen Hanke
Firma:		



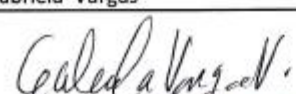

Nota: obtenido de Coricafé, S.A.

## Anexo N°. 10 Perfil de puesto: Contabilidad

  <b>Coricafé S.A.</b> Perfil de Puesto		RRH-R-02
		ver. 1.0
Fecha:	01 de Abril del 2016	
Nombre del puesto:	Contabilidad	
Clasificación de la criticidad del puesto:	<input type="checkbox"/> Crítico	<input checked="" type="checkbox"/> No Crítico
<b>Funciones del puesto</b>		
Encargado contable de la empresa		
Colaborador en toma de decisiones futuras		
Encargado de controlar y sugerir acciones referentes a las divisas de la empresa		
Encargado de planillas		
Confeccion de cheques		
Encargado de transferencias de fondos		
Registro de documentos y operaciones		
Responsable de archivar files de documentación.		
Responsable de autorizar compra y venta de mobiliaria y papeleria.		
<b>Relaciones de autoridad</b>		
Autoridad sobre:	N/A	
Responde a:	Gerencia General	
<b>Requisitos de Competencia</b>		
Educación/Formación	Experiencia	Habilidades
Título universitario en Contabilidad	Al menos 3 años en puestos	Orden
Incorporacion al colegio respectivo	similares	Estabilidad laboral
Idioma ingles intermedio		Inclinación numérica
		Tenacidad
		Buen trato
<b>Notas y observaciones:</b>		
N/A		
<b>Perfil Hecho por:</b>		<b>Aprobado por:</b>
Nombre:	Gabriela Vargas	Eric Thormaehlen
Firma:		





Nota: obtenido de Coricafé, S.A.

### Anexo N°. 11 Perfil de puesto: Control de calidad y encargado del beneficio

  <b>Perfil de Puesto</b>		RRH-R-02
		ver. 1.0
Fecha:	27 de Febrero, 2013	
Nombre del puesto:	Control de Calidad/ Encargado del Beneficio	
Clasificación de la criticidad del puesto:	<input checked="" type="checkbox"/> Crítico	<input type="checkbox"/> No Crítico
<b>Funciones del puesto</b>		
Recepcion y entrega de documentación y fisico de café para exportación.		
Encargado de notificar al departamento de trading calidades y cualidades de las muestras.		
Encargado de tomar muestras aleatorias de los lotes para control de calidad y posterior catación.		
Encargado de llenar bitacoras de resultados de catación.		
Encargado de preparar todos los lotes de exportación.		
<b>Relaciones de autoridad</b>		
Autoridad sobre:	Operadores de Beneficio	
Responde a:	Gerencia General	
<b>Requisitos de Competencia</b>		
Educación/Formación	Experiencia	Habilidades
Estudios universitarios	Al menos un año en	Orden
Curso de catacion avanzado	puestos similares	Habilidades sensoriales
Conocimiento en procesos de café y beneficiado.		Buen trato
		Estabilidad Laboral
<b>Notas y observaciones:</b>		
N/A		
<b>Perfil Hecho por:</b>		<b>Aprobado por:</b>
Nombre:	Gabriela Vargas	Erie Thormaehlen
Firma:		



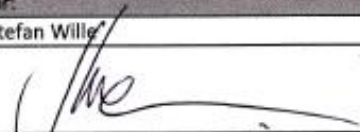

Nota: obtenido de Coricafé, S.A.

## Anexo N°. 12 Perfil de puesto: Gerencia Financiera

				RRH-R-02	
Perfil de Puesto				ver. 1.0	
Fecha de aprobación: Abril, 2015					
Nombre del puesto:		Gerencia Financiera			
Clasificación de la criticidad del puesto:		<input checked="" type="checkbox"/> Crítico		<input type="checkbox"/> No Crítico	
<b>Funciones del puesto</b>					
Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.					
Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados. Dirigir, organizar y controlar las actividades de tesorería de la empresa.					
Realizar la captación de recursos financieros para el financiamiento de la actividad operativa.					
Responsable de la cobranza de cuentas por cobrar y cuentas por pagar a proveedores.					
Atender consultas de los clientes sobre materia específica de finanzas y exportaciones.					
Efectuar la cobranza de cuentas del exterior por concepto de exportaciones, emitir facturas relacionadas a las exportaciones, apoyar la logística y operativa de las exportaciones.					
Tramitar ante el ICAFE inscripciones de contratos de café para la exportación y consumo nacional. Dar seguimiento a las compras y ventas de exportación y consumo nacional.					
Supervisar el inventario de la bodega con respecto a salidas, entradas y trasposos de café.					
Emitir informes y reportes de embarques para la gerencia general y contabilidad.					
<b>Relaciones de autoridad</b>					
Autoridad sobre:		no aplica			
Responde a:		Gerencia Administrativa			
<b>Requisitos de Competencia</b>					
Educación/Formación		Experiencia		Habilidades	
Estudios Universitarios		Al menos un año en puestos similares		Facilidad de palabra	
				Buen trato	
				Versatilidad	
				Mente abierta	
				Inclinación numérica	
				Orden	
				Tenacidad	
				Estabilidad laboral	
<b>Notas y observaciones:</b>					
N/A					
<b>Perfil Hecho por:</b>			<b>Aprobado por:</b>		
Nombre:		Gabriela Vargas Valverde		Eric Thormaehlen Hanke	
Firma:					





Nota: obtenido de Coricafé, S.A.

## Anexo N°. 13 Perfil de puesto: Trading Assistant (logística)

				RRH-R-02	
Perfil de Puesto				ver. 1.0	
Fecha de aprobación: Abril, 2016					
Nombre del puesto:		Trading Assistant (Logística)			
Clasificación de la criticidad del puesto:		<input type="checkbox"/> Crítico		<input checked="" type="checkbox"/> No Crítico	
<b>Funciones del puesto -</b>					
Representante de la dirección Sistema de Gestión en Control y Seguridad SGCS BASC.					
Responsable del mantenimiento, seguimiento y control de certificaciones UTZ, Fair Trade,					
Responsable del mantenimiento cartera de clientes					
<b>Relaciones de autoridad</b>					
Autoridad sobre:		No aplica			
Responde a:		Gerencia General			
<b>Requisitos de Competencia</b>					
Educación/Formación		Experiencia		Habilidades	
Educación universitaria		Al menos un año en		Facilidad de palabra	
Idioma inglés - nivel avanzado		puestos similares		Buen trato	
Formación Auditor Interno BASC				Versatilidad	
Gestión de Riesgos (taller)				Mente abierta	
				Inclinación numérica	
				Orden	
				Tenacidad	
				Estabilidad laboral	
Notas y observaciones:					
N/A					
Perfil Hecho por:				Aprobado por:	
Nombre:		Stefan Wille		Eric Thormaehlen Hanke	
Firma:					





Nota: obtenido de Coricafé, S.A.

## Anexo N°. 14 Perfil de puesto: Asistente Contable

 		RRH-R-02
Perfil de Puesto		ver. 1.0
Fecha:	01 de Abril del 2016	
Nombre del puesto:	Asistente Contable	
Clasificación de la criticidad del puesto:	<input type="checkbox"/> Crítico	<input checked="" type="checkbox"/> No Crítico
<b>Funciones del puesto</b>		
Manejo del Sistema Operativo		
Manejo Sistemas Informáticos		
Manejo Sistemas Contables		
Conciliaciones Bancarias		
Control pagos diarios de servicios públicos, pólizas varias.		
Control Impuestos Tributarios		
<b>Relaciones de autoridad</b>		
Autoridad sobre:	no aplica	
Responde a:	Gerencia Administrativa	
<b>Requisitos de Competencia</b>		
Educación/Formación	Experiencia	Habilidades
Estudios universitarios	Al menos un año en	Facilidad de palabra
Certificación de sistemas contables	puestos similares	Buen trato
Certificación de programas informáticos		Versatilidad
		Disponibilidad Inmediata
		Inclinación numérica
		Orden
		Tenacidad
		Estabilidad laboral
		Superación laboral
<b>Notas y observaciones:</b>		
N/A		
<b>Perfil Hecho por:</b>		<b>Aprobado por:</b>
Nombre:	Gabriela Vargas V.	Eric Thormaehlen Hanke
Firma:		

Nota: obtenido de Coricafé, S.A.

## Anexo N°. 15 Perfil de puesto: Gerente General

 		RRH-R-02
Perfil de Puesto		ver. 1.0
Fecha de aprobación: Abril, 2016		
Nombre del puesto:	Gerencia General	
Clasificación de la criticidad del puesto:	<input checked="" type="checkbox"/> Crítico	<input type="checkbox"/> No Crítico
Funciones del puesto		
Ejercer la representación legal y extrajudicial de la empresa.		
Administrar y conducir la empresa con base en lineamientos de Junta Directiva		
Coordinar los diferentes departamentos de la empresa para la consecución de los objetivos		
Analizar los problemas de la empresa en el ámbito financiero, administrativo, legal.		
Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.		
Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.		
Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y liderar los procesos administrativos.		
Coordinar con el Departamento de Ventas y Compras, las mejores prácticas de mercadeo.		
Relaciones de autoridad		
Autoridad sobre:	Jefaturas de Departamento	
Responde a:	Gerencia General	
Requisitos de Competencia		
Educación/Formación	Experiencia	Habilidades
Estudios Universitarios	5 años de experiencia en puestos de empresas similares	Facilidad de palabra
		Buen trato
		Versatilidad
		Dominio de Idiomas
		Inclinación numérica
		Orden
		Tenacidad
		Estabilidad laboral
		Equilibrio emocional
Notas y observaciones:		
N/A		
Perfil Hecho por:		Aprobado por:
Nombre:	Gabriela Vargas Valverde	Sr. Stefan Wille
Firma:		

Nota: obtenido de Coricafé, S.A.