

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**Carrera Administración de empresas con
énfasis en Recursos Humanos**

**Tesina para optar por el grado de
Bachillerato en Administración de
empresas con énfasis en Recursos
Humanos**

**Manual descriptivo de puestos del
departamento de Administración de Empaques
Santa Ana división Molino, basado en un
modelo de Gestión por competencias, 2018.**

Sustentante:

Laura Hernández Loría

Tutora:

M.Sc. Susana Araya Zamora

Noviembre 2018

Índice

INDICE DE IMÁGENES	v
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
DECLARACION JURADA	xv
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	xvi
CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR	xvii
CARTA DE APROBACIÓN DE FILÓLOGO	xviii
DEDICATORIA.....	xix
AGRADECIMIENTOS	xx
INTRODUCCIÓN.....	xxi
1. CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	23
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.1.1. Antecedentes del problema	24
1.1.2. Problematización del problema.....	27
1.1.3. Justificación del problema	28
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	30
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
1.3.1. Objetivo general.....	32
1.3.2. Objetivos específicos.....	33
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	35
1.4.1. Alcances	35
1.4.2. Limitaciones.....	36
2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	37
2.1. CONTEXTO HISTÓRICO	38
2.1.1. Reseña Histórica	38
2.1.2. Misión	42
2.1.3. Visión.....	42
2.1.4. Valores	43
2.1.5. Ubicación geográfica	44
2.1.6. Organización del departamento de contabilidad.....	45

2.2.	CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	46
2.2.1.	Gestión por Competencias	46
2.2.2.	Reclutamiento y selección	48
2.2.3.	Evaluación de desempeño	49
2.2.3.1.	Modelos de evaluación de desempeño	49
2.2.4.	Plan de capacitación.....	51
2.2.5.	Variable independiente: Descripción y análisis de puesto basado en la gestión por competencias	52
2.2.5.1.	Métodos de recolección de información para el análisis de puestos	59
2.2.6.	Variable dependiente: Manual de puestos.....	60
3.	CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	61
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
3.1.1.	Finalidad	62
3.1.1.1.	Investigación teórica	62
3.1.1.2.	Investigación aplicada:	62
3.1.2.	Dimensión temporal.....	63
3.1.3.	Investigación transversal:	63
3.1.4.	Investigación longitudinal:.....	63
3.1.5.	Marco (Mega-macro-micro)	64
3.1.5.1.	Mega:.....	64
3.1.5.2.	Macro:.....	64
3.1.5.3.	Micro:.....	64
3.1.6.	Naturaleza (Cuantitativa / Cualitativa)	66
3.1.6.1.	Investigación cuantitativa:.....	66
3.1.6.2.	Investigación cualitativa:.....	66
3.1.7.	Carácter (Exploratoria, Descriptiva, Correlacional o Explicativa).....	67
3.1.7.1.	Exploratoria	67
3.1.7.2.	Descriptiva	68
3.1.7.3.	Correlacional.....	69
3.1.7.4.	Explicativa	70
3.2.	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	71
3.2.1.	Primarias	71
3.2.2.	Segunda mano	72
3.2.3.	Tercera mano	74

3.3. POBLACIÓN Y MUESTREO.....	75
3.3.1. Población.....	75
3.3.2. Selección del muestreo	75
3.3.3. Probabilística	76
3.3.4. No probabilístico	76
3.3.5. Muestra.....	76
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN....	77
3.4.1. La observación:	77
3.4.1.1. Hoja de observación o registro:	78
3.4.1.2. Lista de Cotejo.....	79
3.4.1.3. Bitácora	79
3.4.1.4. Mapas y fotografías	80
3.4.2. La Entrevista.....	81
3.4.2.1. Cuestionario:.....	82
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	83
4. CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	85
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	86
4.1.1. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores	87
4.1.2. Revisión de Manuales de Puesto de Empaques Santa Ana división Molino 149	
5. CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFÍA.....	158
Libros	159
Tesis	159
Revistas	161
Otras fuentes	161
GLOSARIO.....	162
ANEXOS	164

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Operaciones del Grupo Comeca	38
Imagen 2 Materia prima de Empaques Santa Ana- división Molino	40
Imagen 3 Organigrama del departamento de administración	45
Imagen 4 Modelo de gestión de recursos humanos por competencias	47
Imagen 5 Modelos de identificación de competencias	54
Imagen 6 Tipos de competencias laborales	55
Imagen 7 Competencias Técnicas	56
Imagen 8 Competencias Actitudinales	57
Imagen 9 Competencias de Negocio.....	58

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de Información de segunda mano.....	72
Cuadro 2 Fuentes de información de tercera mano	74
Cuadro 3 Población distribuida por tipo de puesto	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?.....	87
Tabla 2 Puesto que desempeña.....	88
Tabla 3 ¿Cuál es su nivel educativo?.....	90
Tabla 4 Complete la información indicada en el siguiente cuadro, indique cuáles son las principales funciones y periodicidad	91
Tabla 5 ¿Requiere de algún tipo de equipo especial para desempeñar su puesto? .	97
Tabla 6 De los siguientes recursos indique ¿cuáles son necesarios en su puesto? .	98
Tabla 7 En el desempeño de su puesto ¿con qué otras áreas tienen relación?	100
Tabla 8 ¿Depende de otras áreas para poder realizar sus tareas?.....	103
Tabla 9 ¿Otras áreas dependen de usted para poder realizar sus tareas?.....	106
Tabla 10 ¿En su puesto le corresponde atender a clientes de la empresa constantemente?.....	107
Tabla 11 ¿En su puesto le corresponde atender a proveedores de la empresa constantemente?.....	108
Tabla 12 ¿Tiene usted personal a cargo, si su respuesta es sí indique cuáles puestos están bajo su responsabilidad?	109
Tabla 13 ¿Cuál es el puesto de su jefe inmediato?	111
Tabla 14 ¿Cuáles de las siguientes opciones considera usted que pueden ser consecuencias de un error en su puesto?.....	112
Tabla 15 ¿Requiere de algún tipo de licencia para desempeñar su puesto?	114
Tabla 16 ¿Cuál es el requerimiento de educación mínimo para desempeñar su puesto?	115

Tabla 17 ¿Cómo es la exigencia física en su puesto?	116
Tabla 18 ¿Requiere de alguna habilidad física especial para desempeñar sus funciones?.....	117
Tabla 19 ¿Requiere de conocimientos de normas específicas para desempeñar sus funciones?.....	118
Tabla 20 ¿Requiere de conocimientos de leyes específicas para desempeñar sus funciones?.....	119
Tabla 21 ¿Le corresponde brindar algún tipo de asesoría o guía a otros colaboradores para que desempeñen sus funciones?.....	121
Tabla 22 ¿Le corresponde establecer metas y realizar programas de trabajo para otras personas?.....	122
Tabla 23 ¿Le corresponde monitorear y controlar el trabajo de otras personas? ...	123
Tabla 24 ¿Le corresponde analizar y evaluar diferentes tipos de información, tales como datos financieros o estadísticos?.....	124
Tabla 25 ¿Debe utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones?	125
Tabla 26 ¿Requiere de habilidad matemática para su puesto?	126
Tabla 27 ¿Debe comunicar a otros instrucciones claras y precisas de manera oral?	127
Tabla 28 ¿Debe expresarse en reuniones de manera oral respecto a instrucciones o planes de trabajos?	128
Tabla 29 : ¿Recibe instrucciones de manera oral y debe seguir procedimientos expresados de esta manera?	129

Tabla 30 ¿Le corresponde revisar manuales y normativas o procedimientos de manera escrita?.....	130
Tabla 31 ¿Brinda instrucciones o directrices de forma escrita?	131
Tabla 32 ¿Cuáles de los siguientes medios utiliza para brindar instrucciones o comunicar información?	132
Tabla 33 ¿Recibe instrucciones de manera escrita y debe seguir procedimientos expresados de esta manera?	133
Tabla 34 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su puesto?	134
Tabla 35: Tabla 35 ¿Debe trabajar en conjunto con otras personas para desempeñar sus funciones?	135
Tabla 36 ¿Debe coordinar funciones con otros departamentos constantemente?..	136
Tabla 37 ¿Debe compartir información con personas de su departamento para que estos puedan realizar sus tareas?.....	137
Tabla 38 ¿Debe atender solicitudes de clientes?.....	138
Tabla 39 ¿Debe atender inconformidades de clientes ya sean externos o internos?	139
Tabla 40 ¿Puede tomar la iniciativa de modificar la forma de realizar su trabajo de manera que proponga mejores prácticas en su puesto?.....	140
Tabla 41 Para desempeñar su trabajo ¿debe seguir instrucciones específicas y puntuales?.....	141
Tabla 42 ¿Debe cumplir su trabajo en fechas y tiempos específicos?	142

Tabla 43 Si no cumple con las fechas establecidas ¿pueden afectar los otros procesos?.....	143
Tabla 44 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su puesto?	144
Tabla 45 ¿Considera que la comunicación es un factor que permite alcanzar los objetivos de la organización?	146
Tabla 46 ¿Debe guiar al equipo para alcanzar los objetivos de la organización? ...	146
Tabla 47 ¿Es su trabajo evaluado por resultados obtenidos de acuerdo con metas previamente establecidos?.....	147
Tabla 48 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su puesto?	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?	87
Gráfico 2 Puesto que desempeña	89
Gráfico 3 ¿Cuál es su nivel educativo?	90
Gráfico 4 ¿Requiere de algún tipo de equipo especial para desempeñar su puesto?97	
Gráfico 5 De los siguientes recursos indique cuales son necesarios en su puesto... 99	
Gráfico 6 ¿Depende de otras áreas para poder realizar sus tareas?	104
Gráfico 7 ¿Otras áreas dependen de usted para poder realizar sus tareas?	106
Gráfico 8 ¿En su puesto le corresponde atender a clientes de la empresa constantemente?.....	108
Gráfico 9 ¿En su puesto le corresponde atender a proveedores de la empresa constantemente?.....	109
Gráfico 10 ¿Tiene usted personal a cargo, si su respuesta es sí indique cuáles puestos están bajo su responsabilidad?	110
Gráfico 11 ¿Cuál es el puesto de su jefe inmediato?	111
Gráfico 12 Cuáles de las siguientes opciones considera usted que pueden ser consecuencias de un error en su puesto?.....	113
Gráfico 13 ¿Requiere de algún tipo de licencia para desempeñar su puesto?	114
Gráfico 14 ¿Cuál es el requerimiento de educación mínimo para desempeñar su puesto?	115
Gráfico 15 ¿Cómo es la exigencia física en su puesto?	116
Gráfico 16 ¿Requiere de alguna habilidad física especial para desempeñar sus funciones?.....	117

Gráfico 17 ¿Requiere de conocimientos de normas específicas para desempeñar sus funciones?.....	118
Gráfico 18 ¿Requiere de conocimientos de leyes específicas para desempeñar sus funciones?.....	120
Gráfico 19 ¿Le corresponde brindar algún tipo de asesoría o guía a otros colaboradores para que desempeñen sus funciones?	121
Gráfico 20 ¿Le corresponde establecer metas y realizar programas de trabajo para otras personas?.....	122
Gráfico 21 ¿Le corresponde monitorear y controlar el trabajo de otras personas? .	123
Gráfico 22 ¿Le corresponde analizar y evaluar diferentes tipos de información, tales como datos financieros o estadísticos?.....	124
Gráfico 23 ¿Debe utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones?.....	125
Gráfico 24 ¿Requiere de habilidad matemática para su puesto?.....	126
Gráfico 25 ¿Debe comunicar a otros instrucciones claras y precisas de manera oral?	127
Gráfico 26 ¿Debe expresarse en reuniones de manera oral respecto a instrucciones o planes de trabajos?	128
Gráfico 27 ¿Recibe instrucciones de manera oral y debe seguir procedimientos expresados de esta manera?.....	129
Gráfico 28 ¿Le corresponde revisar manuales y normativas o procedimientos de manera escrita?.....	130
Gráfico 29 ¿Brinda instrucciones o directrices de forma escrita?.....	131

Gráfico 30 ¿Cuáles de los siguientes medios utiliza para brindar instrucciones o comunicar información?	132
Gráfico 31 ¿Recibe instrucciones de manera escrita y debe seguir procedimientos expresados de esta manera?	133
Gráfico 32 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su puesto?	134
Gráfico 33 ¿Debe trabajar en conjunto con otras personas para desempeñar sus funciones?	136
Gráfico 34 ¿Debe coordinar funciones con otros departamentos constantemente?	137
Gráfico 35 ¿Debe compartir información con personas de su departamento para que estos puedan realizar sus tareas?	138
Gráfico 36 ¿Debe atender solicitudes de clientes?	139
Gráfico 37 ¿Debe atender inconformidades de clientes ya sean externos o internos?	140
Gráfico 38 ¿Puede tomar la iniciativa de modificar la forma de realizar su trabajo de manera que proponga mejores prácticas en su puesto?	141
Gráfico 39 Para desempeñar su trabajo ¿debe seguir instrucciones específicas y puntuales?	142
Gráfico 40 ¿Debe cumplir su trabajo en fechas y tiempos específicos?	143
Gráfico 41 Si no cumple con las fechas establecidas ¿pueden afectar los otros procesos?	144
Gráfico 42 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su puesto?	145

Gráfico 43 ¿Considera que la comunicación es un factor que permite alcanzar los objetivos de la organización?	146
Gráfico 44 ¿Debe guiar al equipo para alcanzar los objetivos de la organización?.	147
Gráfico 45 ¿Es su trabajo evaluado por resultados obtenidos de acuerdo con metas previamente establecidas?.....	148
Gráfico 46 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su puesto?	149

DECLARACION JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Laura Hernández Loría**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **2-0612-0880** egresado de la carrera de **Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Bachillerato en Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Manual descriptivo de puestos del departamento de Administración de Empaques Santa Ana división Molino, basado en un modelo de Gestión por competencias, 2018**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los veinte días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula: 2-0612-0880

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 16 de noviembre del 2018

Señores
Universidad Hispanoamericana
Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

El estudiante **Laura Hernández Loria**, cédula de identidad número 2-0612-0880 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Manual descriptivo de puestos del departamento de Administración de Empaques Santa Ana división Molino, basado en un modelo de Gestión por competencias, 2018"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR

CARTA DE LECTOR

Heredia, 12 de diciembre 2018

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera Administración de Negocios
Enfasis en Recursos Humanos

Estimados señores :

La estudiante Laura Hernández Loría, cédula de identidad número 206120880 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Manual descriptivo de puestos del departamento de Administración de Empaques Santa Ana división Molino, basado en un modelo de Gestión por competencias, 2018.

Lo anterior para obtener el grado de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,



MBA. Milena Sotela R.
Cédula 1-573-526

CARTA DE APROBACIÓN DE FILÓLOGO

Carta de filólogo

16 de diciembre , 2018.

Señores
Universidad Hispanoamericana
Presente

Estimados señores:

El suscrito Edith Raissa Pizarro Alfaro con cédula de identidad número 4 0178 0133, profesional en Filología, hace constar que revisó el documento denominado **“Manual descriptivo de puestos del departamento de Administración de Empaques Santa Ana división Molino, basado en un modelo de Gestión por competencias, 2018”**, de la estudiante **Laura Hernández Loría**, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionadas con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción, entre otros.

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones solicitadas quedando de conformidad con lo pactado.

Atentamente,



Edith Raissa Pizarro Alfaro
Código del Colegio 35554

DEDICATORIA

A mi padre Alfredo, mis hermanos Néstor y César y a mi novio Emmanuel, quienes han estado junto a mí apoyándome en los buenos momentos y en los no tan buenos, quienes día a día me impulsan a seguir adelante y a luchar por alcanzar mis metas y mis proyectos a pesar de las dificultades que se puedan presentar en el camino.

Y a mi madre Seidy, quien a pesar de ya no estar con nosotros me enseñó a tener una actitud positiva siempre, sin importar lo difícil que sea la situación y quien me ayudó junto con mi padre a ser la persona que soy.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por el apoyo que me han mostrado en este proceso, a la profesora M.Sc. Susana Araya por su paciencia, su apoyo y sus consejos, a la Gerencia de Empaques Santa Ana que me permitió desarrollar este trabajo y a todas las personas que de una u otra manera me han brindado su ayuda y apoyo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene la finalidad de estudiar el programa de Recursos Humanos de la empresa Empaques Santa Ana división molino, para analizar si el personal del departamento administrativo de la empresa cumple con las competencias requeridas para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

En la actualidad la sociedad vive en un mundo que cada vez se mueve de manera más acelerada, y por esta razón cada organización busca tener ventaja sobre su competencia, es por esta razón que las empresas tienen que idear formas de garantizarse que cuentan con el personal idóneo que contribuya a desarrollar su negocio.

La investigación se desarrolla en cinco capítulos que se detallan de la siguiente manera:

Capítulo I: en este capítulo se hace el planteamiento del problema, la justificación del mismo y la justificación del tema. Además, se establecen los objetivos que se pretende alcanzar con la investigación, así como el alcance y las limitaciones de la investigación.

Capítulo II: en este apartado se muestran los antecedentes y el contexto histórico de la empresa Empaques Santa Ana, además se establece el marco conceptual en el que se definen las variables que guiarán la investigación, así como las definiciones relacionadas con el tema de gestión de recursos humanos basada en competencias.

Se presenta el Marco Contextual el cual incluye el marco situacional y el marco conceptual que contempla las definiciones relacionadas con los temas de administración y de administración de los recursos humanos.

Capítulo III: en este capítulo se encuentra el marco metodológico, en este se describen tanto el enfoque de la investigación como los métodos de investigación utilizados y las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar la información y por último se muestra el cuadro de las variables contempladas en el estudio.

Capítulo IV: en este capítulo se muestra la tabulación y los gráficos de los datos obtenidos en la investigación y se realiza el análisis de los mismos para mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

Capítulo V: es el capítulo final de la investigación, en este se muestran las conclusiones de la misma y se realizan las recomendaciones que se consideran pertinentes.

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se llevará a cabo con los colaboradores del departamento de administración de la empresa Empaques Santa Ana- División Molino, durante el segundo semestre del 2018.

1.1.1. Antecedentes del problema

En el proceso de Recursos Humanos se da mucho énfasis a la creación de manuales descriptivos de puestos, ya que es la primera herramienta para seleccionar al personal idóneo para las empresas.

En investigaciones y proyectos de graduación anteriores se encuentran distintos manuales de puestos tanto para empresas privadas como para instituciones estatales y cada una busca la manera más efectiva de identificar las características que deben tener los candidatos a ocupar un puesto determinado.

En el caso de Quesada, A (2014) propone una elaboración de perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una comercializadora de alimentos y bebidas.

En este caso en particular ella se centra en la descripción de competencias que debe tener una persona que ocupe el puesto de vendedor en la comercializadora, sin embargo, para efectos de esta investigación es muy útil, a pesar de que se centra en puestos administrativos, debido a que ella expone el método con el que se logró crear el diccionario de competencias de la empresa y que puede ser de utilidad para esta investigación.

Hay otros investigadores que se centran en la importancia de una evaluación de desempeño que permita conocer las virtudes y deficiencias que presenta el personal, tal como lo hace Ghiglione (2015), quien presenta una propuesta de

evaluación de desempeño y evalúa los desafíos que se presentan a la hora de ponerlo en práctica en la administración pública.

Por otra parte, también propone en su investigación un modelo de medición del programa de Recursos Humanos, además de un modelo de evaluación de desempeño que permite establecer valores numéricos a los factores que pueden influenciar en el desempeño de los colaboradores.

Con este proyecto se pretende mostrar como la gestión por competencias en el programa de Recursos Humanos puede influir directamente en el desempeño del personal.

Tal como lo afirma en su tesis Vera, (2015) “La gestión por competencias es la característica individual que se puede medir y que puede demostrar la diferencia existente entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente y eficiente, y los ineficientes; se puede decir que consiste en rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, conocimiento o cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable” (p.2)

Otra investigación que aporta muchos detalles relevantes para efectos de este proyecto es la de Guambuete, (2015), quien expone la importancia de establecer un programa de Recursos humanos que se base en competencias, él propone un modelo de selección y posteriormente de evaluación del personal que permita ser objetivos en su medición.

Por último, en el trabajo presentado por Vásquez (2015) se hace hincapié en el papel que juega la Gestión de Recursos humanos en el resultado de la calidad del servicio que brinda la institución o empresa, se muestra los factores del proceso que

afectan directamente en los colaboradores y cómo esto se refleja en la imagen que tienen los usuarios con respecto a la institución.

Este modelo permite realizar una evaluación general de la gestión del departamento de recursos humanos e identificar las falencias que puede tener y el impacto que puede generar en la calidad total del producto o servicio que se brinde.

El presente trabajo se centrará específicamente en la elaboración de manuales de puestos basados en competencias que permita establecer cuáles son las principales competencias que deben tener los colaboradores para desempeñar de manera efectiva y eficiente sus funciones.

1.1.2. Problematización del problema

Para definir el problema de investigación es necesario tener una idea sobre un tema en específico del cual se tenga un interés en particular por investigar y es necesario saber si hay otras investigaciones sobre el mismo tema y conocer las conclusiones a las que llegaron otros investigadores.

De acuerdo con Bernal, (2016) “enunciar un problema es contar lo que está pasando en relación con el tema de interés y mostrar los rasgos de la situación o fenómeno por estudiar; es narrar los hechos que caracterizan esa situación, al mostrar sus implicaciones y soluciones.” (p.116).

Otra definición que se puede dar con respecto a definir el problema de investigación es la que indica Álvarez (2015) “significa afinar y estructurar formalmente la idea de investigación, con claridad y sin ambigüedad, bajo la modalidad de pregunta” (p.16)

Esta es una de las etapas más importantes de la investigación ya que como señala Barrantes, (2014) “Un problema confuso, poco inteligible y mal formulado, traerá como consecuencia un plan sin estructura correcta, y lógicamente un desarrollo poco acertado del proceso” (p.79).

1.1.3. Justificación del problema

Cuando se inicia una investigación, se busca resolver un problema o mejorar algún proceso ya existente, por eso es de suma importancia justificar con razones de peso los motivos que llevan al investigador a realizar el proyecto. (Bernal, 2016).

A la hora de justificar un problema es importante definir razones que sean convincentes sobre la relevancia del tema de estudio que se eligió, entre las razones que pueden tomar en cuenta se puede mencionar cuál es la trascendencia del estudio para la sociedad, así como los beneficios que pueden brindar los resultados que se obtengan, además se puede considerar si la investigación tiene implicaciones prácticas sobre el problema de investigación o si aportará valor teórico sobre el tema elegido (Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Batista Lucio P. 2014).

Para efectos de esta investigación se establece la siguiente justificación del problema:

La empresa Empaques Santa Ana es una empresa dedicada a la fabricación de papel a partir de cartón post- consumidor, la misma cuenta con alrededor de 120 colaboradores distribuidos entre personal operativo o de planta y personal administrativo.

Uno de los objetivos actuales de la organización es cumplir con estándares de calidad que permitan cumplir con los requerimientos de los clientes tanto a nivel nacional como en el exterior, y por esta razón se busca cumplir con los requerimientos de la Norma ISO 9001 versión 2015.

Dicha norma se enfoca ampliamente en que la empresa debe demostrar que el personal es competente para realizar las funciones que se le encomienden, por esta razón se busca mejorar el proceso de Recursos Humanos con el que se cuenta

actualmente para demostrar de manera objetiva que el personal cumple con este requerimiento de la norma mencionada.

Con el fin de cumplir con los requisitos mencionados nace la iniciativa de incluir la gestión por competencias en el departamento de recursos humanos, de forma tal que permita no solo asegurarse de atraer y contratar personal realmente competente, sino que además se pueda establecer estrategias que permitan retener a dicho personal y que permita tener un proceso que busque la mejora continua a través de programas de evaluación de desempeño y planes de capacitación para cerrar las brechas que se identifiquen en dicha evaluación.

Por esta razón con esta investigación se analiza el manual de puestos con el que cuenta la organización y se trata de incluir la gestión por competencias en este campo, el cual es el primer pilar del proceso del departamento de Recursos Humanos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los criterios para plantear un problema de investigación cuantitativa son:

El problema debe expresar una relación entre dos o más conceptos o variables (características o atributos de personas, fenómenos, organismos, materiales, eventos, hechos, sistemas, etc., que pueden ser medidos con puntuaciones numéricas).

El problema debe estar formulado como pregunta, claramente y sin ambigüedades; por ejemplo: ¿qué efecto?, ¿en qué condiciones...?, ¿cuál es la probabilidad de...?, ¿cómo se relaciona... con...?

El planteamiento debe implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica, es decir, la factibilidad de observarse en la “realidad objetiva”. Por ejemplo, si alguien se propone estudiar cuán sublime es el alma de los adolescentes, está planteando un problema que no puede probarse empíricamente, pues ni “lo sublime” ni “el alma” son observables. Claro que el ejemplo es extremo, pero nos recuerda que el enfoque cuantitativo trabaja con aspectos observables y medibles de la realidad. (Según Kerlinger y Lee 2002, citado por Hernández, R et al, Metodología de la investigación).

Para efectos de esta investigación se espera contestar la siguiente pregunta:

¿Cómo contribuye un manual de puestos basado en la gestión por competencias para mejorar el proceso de Recursos Humanos de Empaques Santa Ana división Molino?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de la investigación son los que marcan el rumbo que se espera seguir en la investigación, estos “señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Hernández et al, 2014, p.37).

De acuerdo con lo que indica Bernal, (2016) “Los objetivos en investigación deben ser claros, precisos, realizables y su redacción exige la utilización de verbos en infinitivo que implican acción reflexiva más que operativa.” (p.130).

“Un objetivo bien planteado debe transmitir el deseo de logro del investigador, pero debe ser tan claro su enunciado que no pueda darse otra interpretación más que la deseada, o sea, la ambigüedad no es permitida” (Barrantes, 2014, p.115).

1.3.1. Objetivo general

El objetivo general debe reflejar la esencia del tema de investigación, debe marcar el rumbo en términos generales en el cual se basará la investigación. (Bernal, 2016)

El objetivo general de la investigación, de acuerdo con lo que afirma Álvarez, (2015) “consiste en lo que pretendemos realizar en nuestra investigación; el enunciado claro y preciso de las metas que se persiguen en la investigación a realizar” (p.17).

Además, como señalan González Vallejo, L, Chinchilla Jiménez A, Guerra Vargas G y Jara Ocampo A (2018) “El objetivo general forzosamente lleva a la conclusión principal de la investigación; debe ser alcanzable en el tiempo establecido y debe llevar a resultados concretos” (p.16)

Para este proyecto se definió el siguiente objetivo general de investigación:

Analizar los perfiles de puesto del departamento de Administración de Empaques Santa Ana división Molino desde un enfoque basado en la gestión por competencias.

1.3.2. Objetivos específicos

“Los objetivos específicos se desprenden del general y deben formularse orientados al logro de este, es decir, cada objetivo específico debe diseñarse para lograr un aspecto de aquél; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general” (Bernal, 2016, p.128).

Los objetivos específicos son los pasos que se dan para lograr el objetivo general. Ellos se desprenden del general y “deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general; es decir, que cada objetivo específico está diseñado para lograr un aspecto de aquel; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general” (Torres, 2010 citado por González et al Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación tesinas y tesis en ciencias sociales).

En la investigación lo que se busca es alcanzar el objetivo general, y esto se logra al investigar los objetivos específicos ya que estos deben conducir al objetivo general como resultado (Álvarez, 2015).

Los objetivos específicos que se definieron para esta investigación son los siguientes:

- 1. Describir las principales funciones, los niveles de comunicación y las relaciones jerárquicas de cada puesto del departamento de Administración de Empaques Santa Ana división Molino.**
- 2. Identificar si el manual de puestos de Empaques Santa Ana división Molino tienen establecidas las competencias técnicas, actitudinales y de negocio requeridas para cada puesto del departamento de administración de Empaques Santa Ana división Molino.**

- 3. Determinar las principales competencias técnicas, actitudinales y de negocio requeridas para los puestos del departamento de administración de Empaques Santa Ana división Molino.**
- 4. Realizar recomendaciones que ayuden a mejorar el manual de puestos de Empaques Santa Ana división Molino para que el mismo incluya las competencias técnicas, actitudinales y de negocio requeridas para cada puesto.**

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances

Esta investigación se limita al personal del departamento de Administración de la empresa Empaques Santa Ana división Molino y se llevará a cabo durante el segundo semestre del 2018.

1.4.2. Limitaciones

En esta investigación la mayor limitación que se presenta es que al ser una empresa que pertenece a un grupo corporativo, debe cumplir con los programas de acuerdo con lo establecido por el grupo y al querer modificar algunos procesos del departamento de Recursos humanos debe contar con la aprobación de los directores y esto hace que se vuelva tedioso o que lleve más tiempo poder implementar la propuesta.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1. Reseña Histórica

Empaques Santa Ana S.A. forma parte del Grupo Comeca, el cual es una empresa con sede en Costa Rica pero que además tiene actividades en México, Centroamérica y Suramérica, tal como se muestra en la imagen 1.

Imagen 1 Operaciones del Grupo Comeca



Fuente: Fotografía tomada de <http://www.grupocomeca.com/cobertura/>

El Grupo está conformado por empresas de cuatro sectores económicos:

Industria de empaques:

- Sector de Papel: principalmente producción de papel reciclado y cajas de cartón.
- Sector de Envases: principalmente producción de envases y abre fáciles de hojalata, envases de plástico, envases plegadizos y envases flexibles.

En 1987, Empaques Santa Ana solamente se dedicaba solamente a la fabricación de cajas de cartón corrugado, sin embargo, los resultados de una investigación realizada en Costa Rica, Centroamérica y regiones vecinas, que se llevó a cabo al final de los ochentas, permitieron darse cuenta que existían enormes posibilidades de ampliar las operaciones que favorecerían el negocio.

Como resultado, en 1990, se decide entrar en el negocio de producción de papel, tanto externo como interno, como el corrugado medio, requeridos para la producción de cajas corrugadas.

La empresa toma el riesgo a partir de 1990 de instalar un Molino de Papel reciclado y en 1994 ya se estaba produciendo papel reciclado.

Al ser una actividad que no se desarrollaba en Centroamérica fue necesario traer a expertos de Chile, México, Colombia, España e Italia, quienes colaboraron con el montaje y arranque del molino.

Una vez que se instaló la máquina y se puso a funcionar se envió a varios colaboradores a capacitarse al extranjero.

Además, se entablaron alianzas con las empresas industriales (Corrugadoras) que producen cartón de desecho también conocido como DKL, para utilizarlo como parte de la materia prima para la producción de bobinas de papel.

También se vio la necesidad de adquirir la mayor cantidad de Materia Prima de cartón post-consumo, conocida como OCC, a través de la mayor cantidad de proveedores posible.

En la actualidad el molino de Empaques Santa Ana es la única empresa de su naturaleza a nivel de Centroamérica y se constituye como una empresa que satisface las necesidades de sus clientes por medio de material que se consideraba desecho en años anteriores, lo cual contribuye además a disminuir el impacto ambiental que esto puede provocar, como se aprecia en la imagen 2.

Imagen 2 Materia prima de Empaques Santa Ana- división Molino



Fuente: Fotografía tomada de

https://www.corrugando.com/index.php?option=com_content&view=article&id=436:una-empresa-visionaria&catid=38:edicion-2&Itemid=18

Venta al detalle (Supermercados)

En Costa Rica cuenta con más de 60 tiendas a nivel nacional, por medio del Grupo Empresarial de Supermercados S.A. (Gessa)

Hotelería, y otros servicios

Posteriormente el Grupo Comeca decidió invertir en otras actividades como la hotelería, invirtiendo así en los hoteles Radisson y Country Inn, además de incursionar en el mercado de servicios financieros y de alimentos, entre otros.

2.1.2. Misión

Suplir al mercado de papel para corrugar y otras calidades, a partir de materia prima reciclable, que facilite la creación de soluciones de embalaje en concordancia con el medio ambiente y con el mejoramiento continuo.

2.1.3. Visión

Alcanzar el máximo tonelaje de producción con el equipo actual y sus mejoras tecnológicas con calidad comparable con los estándares internacionales y alta eficiencia.

Representando un volumen de 45.000 TM anuales y con una tasa de crecimiento para los próximos 5 años del 5-6%.

Integrar eficiente y sistemáticamente todos los procesos operativos, garantizando la versatilidad, el mejoramiento continuo y rentabilidad de la organización.

2.1.4. Valores

Rentabilidad: creemos en la rentabilidad entendida como el retorno de la inversión y sobre las ventas, lograda con base en comportamientos estrechamente orientados hacia la eficiencia en la utilización de recursos, la austeridad y la eficacia en la consecución de nuestras metas.

Respeto: creemos que el respeto debe ser demostrado con hechos entre todos los colaboradores de Empaques Santa Ana S.A. Las palabras, las acciones y el trato diario deben reflejar un profundo respeto hacia las personas sin importar su nivel. Se trata también de respetar la diversidad cultural que resulta de tener empresas en tener empresas en distintos países.

Desarrollo Humano: hemos adquirido un compromiso por el crecimiento de nuestros colaboradores a través de su entrenamiento y la capacitación permanente, en procura de mejorar su desempeño, así como su realización integral, razón por la cual velamos por el aprovisionamiento de los recursos necesarios para este fin. La participación proactiva del colaborador es fundamental para lograr la vivencia de este valor dentro y conjuntamente con la organización.

Compromiso: tanto nuestra empresa como nuestros colaboradores están comprometidos con la visión, misión, valores, cultura organizacional, metas de los informes de enfoque, objetivos, acuerdos, cumplimientos de fechas y lo que hace que se cumpla. Para lo anterior, la perseverancia, constancia, disciplina y entrega en nuestra labor, tanto a nivel individual como en equipo de trabajo, son fundamentales.

Satisfacción al cliente: estamos comprometidos con una cultura de satisfacción total de nuestros clientes.

2.1.5. Ubicación geográfica

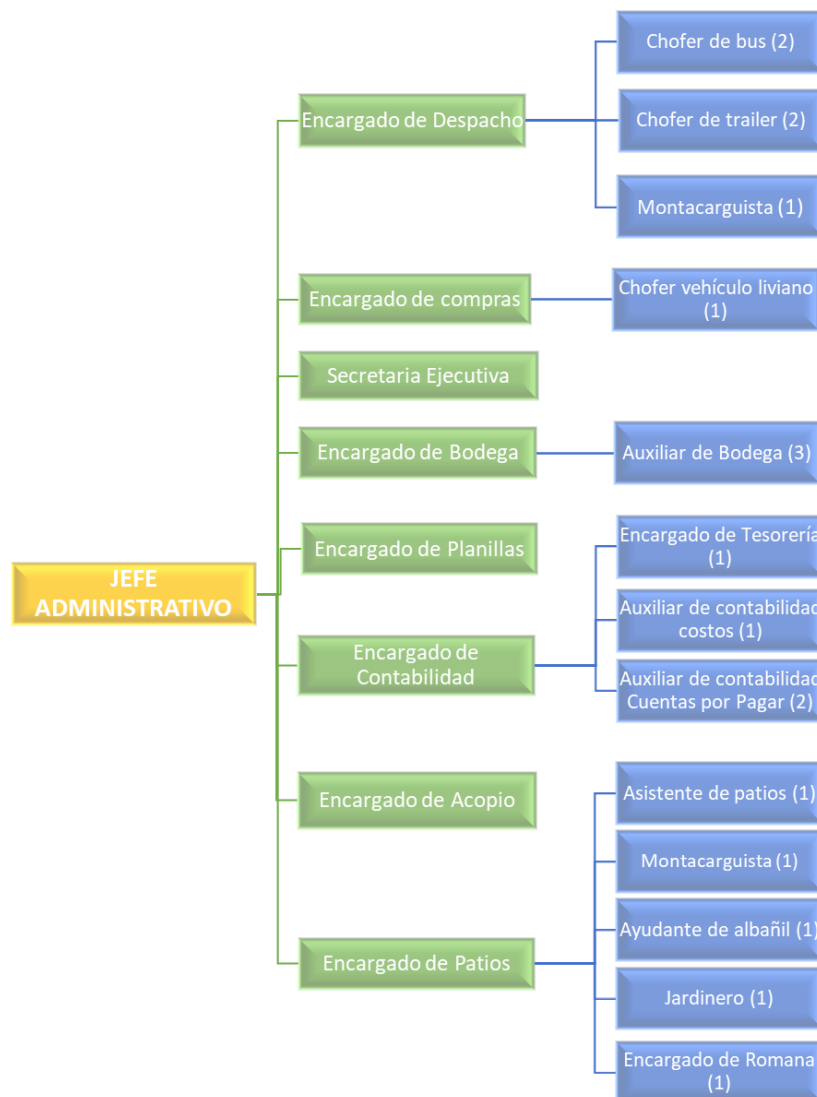
Empaques Santa Ana cuenta con dos plantas de producción, la división Corrugadora que se encuentra en Lindora, pozos de Santa Ana y la división Molino, que es la que centra esta investigación, que se encuentra ubicada estratégicamente en el Coyol de Alajuela, específicamente en el cantón central y el distrito Garita.

Inicialmente el Molino se construyó contiguo a la corrugadora en Lindora, sin embargo, después se decidió trasladar las operaciones al Coyol de Alajuela, debido a que la zona es más apta para desarrollar la actividad, por un tiempo se mantuvo en funcionamiento las dos plantas productivas del Molino tanto en Santa Ana como en Alajuela, pero por conveniencia del negocio se decidió parar operaciones en Santa Ana y continuar únicamente con la planta del coyol, por esta razón en el año 2016 se detiene la operación y se traslada completamente para Alajuela, donde posteriormente se trasladará también la división de corrugadora, centrando así todas las operaciones al mismo lugar.

2.1.6. Organización del departamento de contabilidad

El departamento de Administración está conformado por las áreas de Contabilidad, Compras, Despacho, Acopio, Patios y Bodegas y está distribuido como se muestra en la imagen 3:

Imagen 3 Organigrama del departamento de administración



Fuente: Elaboración propia, agosto 2018

2.2. CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.2.1. Gestión por Competencias

“Un concepto generalmente aceptado según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) sobre el término competencia, la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.” (Vera, 2015, p.15).

Según Herrera (2018)

La gestión del talento humano por competencias pretende generar una mayor motivación y un mayor aprovechamiento del talento efectivo y potencial de cada individuo, con lo cual se puede consolidar una organización más competitiva y mejor preparada para adaptarse a los requerimientos de un entorno en constante cambio. (p.31).

Para llevar a cabo una gestión de recursos humanos basada en competencias es necesario que todos los procesos sean desarrollados bajo este concepto.

Con esto se quiere decir que es necesario que primero se definan las competencias necesarias que debe tener cada persona que aspire ocupar un puesto dentro de la organización, esto se logra mediante la definición de los perfiles de puesto que estén enfocados en las competencias del puesto, es decir, que se debe definir los requisitos mínimos que deben cumplir los candidatos y al hablar de requisitos no se limita únicamente a la educación formal o experiencia sino que además se deben definir las competencias técnicas, actitudinales y de negocio que se espera que tenga el nuevo recurso.

Por eso es importante que la gestión de recursos humanos incluya el enfoque basado en competencias en todos sus procesos, para entender más claro este concepto se puede observar cómo se lleva la gestión por competencias en la administración de recursos humanos, tal como se muestra en la imagen 4:

Imagen 4 Modelo de gestión de recursos humanos por competencias



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018

2.2.2. Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección es el paso con el que se busca atraer al personal que sea realmente competente y que cumpla con lo que se establece en el perfil de puestos de la organización.

En algunas empresas prefieren que este proceso se lleve a cabo por medio de *outsourcing* para que sea una empresa externa la que realice la preselección y aplique las diferentes pruebas que verifiquen que los candidatos tienen las competencias necesarias para el puesto y después la organización toma la decisión final con los candidatos.

Herrera (2018) menciona:

El proceso de reclutamiento debe ser llevado a cabo en una misma línea y con el tiempo prudente requerido para obtener la mayor cantidad de candidatos con las competencias idóneas y luego aplicar de forma objetiva la selección final. De lo contrario los resultados son negativos porque la empresa no tiene el personal que requiere para desarrollar las funciones y brindar los servicios de forma eficiente a los clientes (p. 175)

2.2.3. Evaluación de desempeño

Herrera 2018 señala con respecto a la evaluación de desempeño por competencias (...) puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo; es uno de los aspectos novedosos de esta gestión. (p. 50)

Al realizar la evaluación de desempeño se busca verificar que la persona cumple con las expectativas de la organización y que es competente para ocupar el puesto que desempeña.

Por otro lado, con la evaluación se pretende determinar si hay brechas entre las competencias de la persona y las definidas en el perfil del puesto, si esto sucede permite establecer las necesidades de capacitación del colaborador y realizar un plan para ir cerrando estas brechas y alcanzar el rendimiento deseado.

2.2.3.1. Modelos de evaluación de desempeño

Según como indica Mena (2014):

En el modelo de Gestión por Competencias, la evaluación del desempeño es una técnica que no se basa en el contenido de los puestos o procesos, si no que permite detectar las características comunes de quienes tienen un alto desempeño para convertirlo en la ventaja competitiva organizacional. (p.26)

Cada organización debe establecer el sistema de evaluación de desempeño que mejor se ajuste a sus necesidades y objetivos, sin embargo, en el caso de la gestión por competencias es muy importante que el método permita evaluar objetivamente si

la persona cuenta con las competencias tanto técnicas como actitudinales y de negocio que se requiere.

Existen diversos modelos de evaluación tales como:

Evaluación 360:

Este modelo implica que la evaluación se lleva a cabo con todos los elementos que tengan que ver con la función del evaluado, es decir, jefatura, compañeros de trabajo y clientes o proveedores, cada uno de ellos realizará una evaluación del trabajo del evaluado.

Evaluación jerárquica:

Es uno de los métodos más comunes en las organizaciones, consiste en que el jefe directo del colaborador es quien realiza la evaluación del subalterno.

Autoevaluación:

Lo que busca este modelo es que la persona sea quien se autoevalúe y que sea él mismo quien identifique los puntos en los que debe mejorar.

2.2.4. Plan de capacitación

Ghiglione, (2015) hace referencia a la capacitación como “un aprendizaje, al cual es impartido al personal, con el objetivo de aumentar los conocimientos y /o cambiar actitudes en el desempeño de su trabajo. Permite mejorar el desarrollo personal y profesional del propio empleado” (p.42).

El plan de capacitación debe cumplir con los objetivos que se plantean en la detección de necesidades de capacitación que surgen de la evaluación de desempeño.

Este debe establecer el tipo de capacitación que requiere la persona, el tiempo en el que se espera cumplir y los recursos que debe destinar para alcanzar los objetivos.

También es muy importante definir los indicadores que permitirán evaluar la eficacia de la capacitación una vez que esta finalice.

2.2.5. Variable independiente: Descripción y análisis de puesto basado en la gestión por competencias

La definición de los perfiles de puesto es el primer paso en el proceso de recursos humanos, ya que es aquí donde se definen las competencias mínimas que debe tener la persona que ocupe el puesto.

En este paso es necesario establecer claramente el objetivo del puesto, definir las funciones clave, las líneas jerárquicas que debe respetar, así como los niveles de comunicación que va a tener.

Es fundamental establecer los requisitos necesarios que debe cumplir la persona que ocupe el puesto y se debe establecer las competencias personales y laborales con las que debe contar el colaborador.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar tareas o responsabilidades que lo conforman y lo distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos represente una descripción detallada de las diferentes atribuciones que posee. (Chiavenato, 2011, citado por Alfaro, M. *ACTUALIZAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL CONGLOMERADO FINANCIERO DEL BANCO DE COSTA RICA*).

Para la elaboración del perfil del puesto se debe tener claro cuáles son las funciones principales que debe cumplir el colaborador, para definir estas es necesario que se haga una descripción de las tareas que debe realizar el colaborador, se debe indicar cuándo lo hace, es decir la periodicidad de las mismas, además del método o los recursos que utiliza para realizarlo y por último cómo contribuye con el cumplimiento del objetivo del puesto.

Una vez que se tiene claro cuáles son las funciones principales de cada puesto es necesario definir cuáles son las competencias técnicas, actitudinales y de negocio que se requieren para desempeñar dicho puesto.

Herrera (2018) menciona:

La gestión por competencias incide tanto en la conducta y desempeño laboral como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional. Para que esto suceda se debe buscar la eficiencia y la calidad; además la competencia y servicio cliente son los factores más relevantes de toda organización (p.37)

“El término competencia se refiere al aprovechamiento y potencialización de las capacidades del capital humano, siendo este el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa”. (Carrión, 2016, p.61)

Vera (2015) menciona:

La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas. (p.20).

Para poder identificar las competencias se pueden aplicar diferentes métodos tales como los que se muestran en la imagen 5:

Imagen 5 Modelos de identificación de competencias

MODELOS DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS		
MODELO	ÁMBITO DE APLICACIÓN	FORMA DE MEDICIÓN
Funcional	Se aplica principalmente a puestos o funciones operativas	Se obtiene una evidencia o resultado concreto
Conductual	Se aplica generalmente a puestos de dirección	Se analiza la capacidad de resolver o tomar decisiones ante circunstancias no predefinidas
Constructivista o integrativo	Aplica a los dos modelos anteriores	Se analiza la capacidad de la persona de obtener un resultado concreto con calidad así como la manera con la que alcanzó dicho objetivo

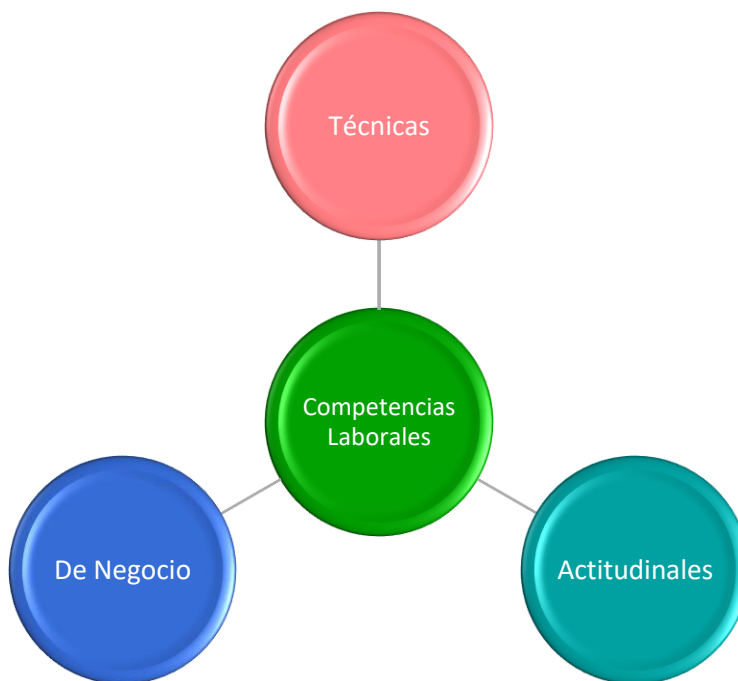
Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018

Para establecer las competencias necesarias en cada puesto es importante primero que todo tener claro los tipos de competencias que se deben identificar.

La especificación del puesto como tal consiste en describir “las características indispensables que el ocupante o aspirante a un puesto debe poseer para su eficaz desempeño y entre ellas se destacan conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas, por tanto, las exige el mismo puesto según sea su diseño”

Para efectos de este trabajo se definirán tres tipos de competencias, las cuales se muestran en la imagen 6.

Imagen 6 Tipos de competencias laborales



Fuente: Elaboración propia, agosto 2018

Competencias técnicas: hacen referencia a las habilidades, características y conocimientos específicos requeridos para desempeñarse de forma adecuada y eficiente en una determinada ocupación o tarea (Herrera, 2018, p.47).

Este tipo de competencias va muy relacionado con la formación profesional y la experiencia laboral ya que son competencias como la capacidad de análisis de información, iniciativa, seguimiento de instrucciones, entre otras.

Un ejemplo de competencias técnicas es el que se muestra en la imagen 7:

Imagen 7 Competencias Técnicas

Competencia	Descripción
Orientación / asesoramiento	Servir de guía para los demás colaboradores de manera que se pueda cumplir con los objetivos.
Monitoreo y control	Implica el seguimiento de las acciones necesarias para cumplir con lo requerido y de acuerdo con lo establecido previamente.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Habilidad de analizar datos y establecer las prioridades de acuerdo con el criterio lógico y el sentido común de acuerdo con la situación.
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.
Expresión oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible
Expresión escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan
Juicio y toma de decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial
Comprensión escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.
Comprensión oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.

Fuente: Elaboración propia, tomado de Fuentes (2015)

Competencias actitudinales: estas competencias tienen que ver más con la personalidad y con la formación individual de acuerdo con lo aprendido en su hogar, hace referencia a competencias como la responsabilidad, las relaciones interpersonales, la tolerancia, la capacidad para resolver conflictos por mencionar algunas.

Algunas competencias actitudinales son las que se muestran en la imagen 8:

Imagen 8 Competencias Actitudinales

Competencia	Descripción
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas
Integridad	Capacidad de tomar las decisiones correctas de acuerdo con lo establecido en las normativas o procedimientos sin importar las circunstancias.
Tolerancia al trabajo bajo presión	Capacidad de cumplir con los tiempos y fechas establecidas, manteniendo siempre una actitud adecuada

Fuente: Elaboración propia, tomado de Fuentes (2015)

Competencias de negocio: estas son las competencias que tienen que ver con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se puede ver las principales competencias de negocio definidas para esta investigación en la imagen 9:

Imagen 9 Competencias de Negocio

Competencia	Descripción
Orientación al logro y cumplimiento de metas	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.
Pertencia al equipo	Implica ver los objetivos organizaciones como objetivos personales y trabajar con esmero para alcanzarlos.
Comunicación	Capacidad de transmitir la información de manera adecuada y de forma clara y precisa de forma que logre alcanzar los objetivos de la organización
Organización y planificación	Capacidad de establecer metas y prioridades, organizando los planes de acción, de manera que se cumpla con los plazos establecidos y aprovechando al máximo los recursos.
Liderazgo	Es la capacidad de dirigir un equipo de trabajo, guiándolo hacia la consecución de los objetivos organizacionales

Fuente: Elaboración propia, tomado de Fuentes (2015)

2.2.5.1. Métodos de recolección de información para el análisis de puestos

Para realizar un análisis objetivo de un puesto se pueden utilizar diferentes métodos para obtener la información necesaria para la descripción del mismo.

Entre los métodos más utilizados se pueden mencionar:

La observación: en este caso un especialista en el área de recursos humanos podría observar las actividades que se llevan a cabo en un determinado puesto para luego hacer una descripción.

Entrevista: una fuente de primera mano para la descripción de puestos es el propio trabajador y los supervisores, ya que ellos son los expertos en el mismo.

Cuestionario: cuando hay varias personas que desempeñan el mismo puesto se puede realizar un cuestionario con preguntas relacionadas a los aspectos principales del puesto y aplicarlo a todas las personas que desempeñan el mismo puesto para tener información comparativa.

Bitácoras: en los puestos en los que se llevan registros por medio de bitácoras se pueden utilizar estas para obtener información precisa de las funciones diarias que llevan a cabo en cada puesto.

2.2.6. Variable dependiente: Manual de puestos

Castillo y Villegas (2016) mencionan:

El manual descriptivo de puestos es una herramienta fundamental que recopila toda la información relevante los cargos con que cuenta una organización, es decir, el nombre del puesto, supervisor a cargo, requisitos específicos del puesto (educación, experiencia, competencias, habilidades, etc.); resume las principales funciones por realizar en el cargo, así como las responsabilidades y consecuencias del error) (p.35)

Un buen manual de puesto puede facilitar la labor del departamento de recursos humanos ya que hace que los procesos sean más uniformes y objetivos, entre las ventajas de tener un manual de puestos se pueden mencionar las siguientes:

- Permite tener procesos de selección más objetivos y medibles.
- Delimita las responsabilidades de cada colaborador.
- Permite realizar evaluaciones de desempeño que realmente midan las competencias de los colaboradores de manera objetiva.
- Facilita la identificación de necesidades de capacitación al identificar brechas con el perfil del puesto.
- Facilita la supervisión de los colaboradores.
- Facilita el proceso de inducción.

Las organizaciones utilizan los manuales de puesto como una guía para medir el rendimiento de los colaboradores, ya que en este se describe exactamente qué es lo que se espera de él y esto permite realizar una medición del desempeño con respecto a lo establecido en el perfil del puesto.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Finalidad

De acuerdo con la finalidad de la investigación se puede definir como investigación teórica o investigación aplicada.

3.1.1.1. Investigación teórica

Barrantes R. (2013) menciona que la investigación teórica “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia”. (p. 64)

3.1.1.2. Investigación aplicada:

De acuerdo con lo que señala Barrantes R. (2013) “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa. El propósito fundamental no es aportar al conocimiento teórico” (p. 64)

La presente investigación se define como una investigación de finalidad teórica ya que no busca crear nuevos conocimientos ni generar debate, si no que busca mejorar un proceso que ya está establecido.

3.1.2. Dimensión temporal

De acuerdo con la temporalidad de la investigación se puede decir que la misma es transversal o longitudinal.

3.1.3. Investigación transversal:

Según como lo menciona Bernal (2016) “son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (p.145).

3.1.4. Investigación longitudinal:

No se centra en un momento específico, sino que se lleva a cabo en un periodo de tiempo en el que se estudia a una determinada población, pero en distintos momentos (Bernal, 2016).

Esta investigación es transversal ya que se llevará a cabo durante el segundo semestre del 2018 únicamente.

3.1.5. Marco (Mega-macro-micro)

La investigación se puede clasificar también de acuerdo con el tamaño de esta, es decir cuánto abarca en magnitud, áreas del lugar o departamentos de la organización que esté investigando, para delimitar el tamaño de la misma se debe tomar en cuenta los recursos con los que se dispone, ya sean económicos, de tiempo o incluso de la calidad de los investigadores. (González et al, 2018)

De acuerdo con el tamaño de la investigación se puede clasificar en:

3.1.5.1. Mega:

Cuando la investigación abarca un gran espacio o una temática muy amplia, como por ejemplo cuando es de algún tema a nivel nacional y se debe realizar un censo que abarca a toda la población, o bien cuando se hace una investigación que abarca todos los departamentos de una organización. (González et al, 2018).

3.1.5.2. Macro:

La investigación se clasifica como macro cuando el estudio abarca una parte de la unidad mega, como por ejemplo cuando se estudia solo un departamento de una organización o cuando se realiza un estudio de mercado en una sola provincia del país (González et al, 2018).

3.1.5.3. Micro:

Una investigación micro incluye únicamente una pequeña parte de la unidad, por ejemplo, cuando se toma una muestra de trabajadores de un departamento. (González et al, 2018).

En el caso de la presente investigación, se clasifica como micro, ya que se lleva a cabo únicamente con los trabajadores del departamento administración de Empaques Santa Ana división Molino.

3.1.6. Naturaleza (Cuantitativa / Cualitativa)

De acuerdo con su naturaleza la investigación se puede clasificar en dos tipos:

3.1.6.1. Investigación cuantitativa:

Como menciona Hernández, et al (2014) “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4)

3.1.6.2. Investigación cualitativa:

“utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al, 2014, p.7).

Esta investigación es de naturaleza cualitativa ya que no conlleva una recolección de datos numéricos.

3.1.7. Carácter (Exploratoria, Descriptiva, Correlacional o Explicativa)

Se puede establecer cuatro tipos de investigación de acuerdo con el carácter de la misma:

3.1.7.1. Exploratoria

Se dice que una investigación es exploratoria cuando se busca estudiar sobre un tema del cual no hay mucha investigación previa o del todo es un tema novedoso.

Tal como lo menciona Hernández et al (2014) “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.91)

3.1.7.2. Descriptiva

La investigación descriptiva busca describir las características de un suceso o un fenómeno, dar detalles y características de este.

Según como menciona Hernández et al, (2014) “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis “(p. 92).

3.1.7.3. Correlacional

Los estudios correlaciones se destacan por tratar de conocer el grado de relación que hay entre dos variables

Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de estas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (Hernández et al, 2014, p.93).

Los estudios de tipo correlacional buscan establecer la relación que hay entre las variables del estudio, sin embargo, no muestra las causas de esta relación.

De acuerdo con lo que indica Bernal, (2016) “la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. (p.147)

3.1.7.4. Explicativa

“Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández et al, 2014, p.95).

Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de estos (exploración, descripción y correlación o asociación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia. (Hernández et al, 2014, p.96).

Esta investigación es de tipo exploratoria porque no hay documentado ningún estudio relacionado al tema y descriptiva ya que vamos a ir describiendo la información que vamos a ir encontrando con la aplicación del instrumento.

3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1. Primarias

La investigación que utiliza información de primera mano se vale de aquel material que se recaba directamente donde tienen su origen los datos. Es la información que se toma de la fuente primaria, es decir, del punto mismo donde se origina, ya sea que se trate de un hecho, un fenómeno o una circunstancia que se desea investigar. (Muñoz,2015, p. 374).

Para esta investigación las fuentes primarias son los colaboradores del departamento de administración a quienes se les aplicó el cuestionario.

3.2.2. Segunda mano

Como parte de las fuentes de información secundarios se consideran como indica González et al (2018) “Libros utilizados durante la investigación, tanto como fuentes de consulta como bibliográficos” (p.36)

Nota: En esta investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información secundarias:

Cuadro 1 Fuentes de Información de segunda mano

Autor	Título	Universidad u organización	País	Año
Alfaro, M	Actualizar el manual de procedimientos de reclutamiento y selección del conglomerado financiero del Banco de Costa Rica	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	s.f
Álvarez Venegas R, Paredes Hernández L y Arteaga Pérez J	Guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en posgrado	Universidad Internacional	México	2015
Barrantes, R	Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo	EUNED	Costa Rica	2014
Bernal, C	Metodología de la Investigación	Pearson educación	Colombia	2016
Carrion, C	Evaluación del desempeño y su impacto en las competencias laborales de los funcionarios de la oficina de validación de derechos del hospital San Juan de Dios entre julio de 2014 y agosto de 2015	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2016
Castillo Fuentes M, Villegas Espinoza M	Análisis para la realización de un manual descriptivo de puestos para el personal de ventas de Banco BCT S.A	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2016

Ghiglione, F	Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño	Universidad Nacional de la Pampa	Argentina	2015
Guambuquete, K	Modelo de gestión por competencias para lograr calidad de los servicios de la empresa La Esperanza Comercializadora Wholesaleinn, S.A	UNIANDES	Ecuador	2015
Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Batista Lucio P	Metodología de la Investigación	Mc Graw Hill	México	2014
Herrera, J	Análisis por competencias al personal de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. en el II cuatrimestre del 2017	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2018
Massaro, V	“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”	Universidad de Buenos Aires	Argentina	2015
Mena, W	Propuesta de un modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014	Universidad Técnica Particular de Loja	Ecuador	2014
Muñoz, C	Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis	Pearson Educación.	Mexico	2015
Quesada, A	Elaboración de perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una comercializadora de alimentos y bebidas	Universidad de Costa Rica	Costa Rica	2014
Vásquez, K	Reorientación del sistema de Gestión de Recursos Humanos a partir de una estrategia de evaluación de impacto bajo el ámbito del estatuto de servicio civil de Costa Rica	Instituto Centroamericano de Administración Pública	Costa Rica	2015

Vera, E	“La Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil agencia Portoviejo”	Universidad Técnica de Manabi	Ecuador	2015
---------	---	-------------------------------	---------	------

Fuente: elaboración propia, 2018.

3.2.3. Tercera mano

Se consideran fuentes de tercera mano “Artículos científicos de revistas reconocidas e indexadas, artículos de expertos. Se establece el nombre del artículo, nombre de la revista y el número como el año Libros y documentos relacionados con los temas que se desarrollan” (González et al, 2018, p.37)

Nota: En esta investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información de tercera mano:

Cuadro 2 Fuentes de información de tercera mano

Autor	Título	Universidad u organización	País	Año
González Vallejo L, Chinchilla Jiménez A, Guerra Vargas G y Jara Ocampo A	Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación tesinas y tesis en ciencias sociales	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2018
Ávila, C	Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera	Universidad Central	Colombia	2017
González Vallejo L, Guerra Vargas G y Jara Ocampo A.	Manual APA.	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2018

Fuente: elaboración propia, 2018.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTREO

3.3.1. Población

Según Hernández et al (2014) definen población como “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

La población de interés de esta investigación está compuesta por los 27 colaboradores del departamento de administración de empresa Empaques Santa Ana División Molino.

Cuadro 3 Población distribuida por tipo de puesto

Tipo de puesto	Cantidad de colaboradores
Gerencial	1
Medio	7
Operativo	13
Técnico	6
Total general	27

Fuente: Elaboración propia. Información brindada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa Empaques Santa Ana.

3.3.2. Selección del muestreo

Si la investigación abarca una población muy amplia lo más recomendable es elegir una muestra representativa de la misma, “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (Hernández et al, 2014, p.173)

Existen dos maneras de seleccionar la muestra que se va a utilizar, ya sea de forma probabilística o no probabilística.

3.3.3. Probabilística

En la selección de la muestra probabilística como indica Hernández et al, (2014):

todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (p.175)

3.3.4. No probabilístico

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” (Hernández et al, 2014 p.176).

3.3.5. Muestra

Según Bernal (2016) define muestra como “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.211).

En la presente investigación no se realiza una selección de muestra, debido a que la población de estudio es pequeña, ya que abarca únicamente a los colaboradores del departamento de administración y al ser una población reducida se realiza el estudio con el 100% la población, por lo que se realizará un censo.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR

INFORMACIÓN

Antes de definir la técnica más apropiada para la recolección de datos y la selección del instrumento o instrumentos más adecuados es importante haber realizado los pasos mencionados por Bernal (2016):

1. Tener claros los objetivos propuestos en la investigación y las variables de la hipótesis (si las hay).
2. Haber seleccionado la población o muestra objeto del estudio.
3. Definir las técnicas de recolección de información (elaborarlas y validarlas).
4. Recoger la información para luego procesarla para su respectiva descripción, análisis y discusión (p.258)

Para la recolección de datos de la investigación se utilizan principalmente dos técnicas, la observación y la entrevista.

3.4.1. La observación:

“La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (Bernal, 2016, p.254).

De acuerdo con lo que menciona Bernal (2016) existen tres tipos de observación:

Observación natural es aquella en la que el observador es un mero espectador de la situación observada; por tanto, no hay intervención alguna de este en el curso de los acontecimientos observados.

Observación estructurada es la observación en la que el observador tiene un amplio control sobre la situación objeto de estudio; por tanto, el investigador puede preparar los aspectos principales de la situación de tal forma que reduzca las interferencias ocasionadas por factores externos al estudio y que se logren los fines de la investigación.

Observación participante en este tipo de observación, el observador es parte de la situación que observa (p.258).

Existen diferentes instrumentos que permiten llevar a cabo el proceso de observación, entre los cuales se pueden mencionar principalmente:

3.4.1.1. Hoja de observación o registro:

Como indica Campos y Covarrubias G y Lule Martínez N (2012)

La guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno. (p.56).

Este registro debe hacer que la observación sea objetiva y se debe anotar los aspectos que son relevantes para la investigación, la hoja se prepara desde antes con los aspectos a los que se le debe dar atención mientras se lleva a cabo la investigación. “En las anotaciones es importante incluir nuestras propias palabras, sentimientos y conductas. Asimismo, cada vez que sea posible es necesario volver a leerlas y, desde luego, registrar nuevas ideas, comentarios u observaciones” (Hernández et al, 2014, p.369)

3.4.1.2. Lista de Cotejo

“Es un instrumento estructurado que registra la ausencia o presencia de un determinado rasgo, conducta o secuencia de acciones. La lista de cotejo se caracteriza por ser dicotómica, es decir, que acepta solo dos alternativas: si, no” (Servicio Nacional de capacitación y empleo de Chile (SENSE) s.)

3.4.1.3. Bitácora

De acuerdo con lo menciona Hernández et al (2014):

(...) es común que las anotaciones se registren en lo que se denomina *diario de campo* o *bitácora*, que es una especie de diario personal, donde además se incluyen:

- Descripciones del ambiente (iniciales y posteriores) que abarcan lugares, personas, relaciones y eventos.
- Mapas.
- Diagramas, cuadros y esquemas (secuencias de hechos o cronología de sucesos, vinculaciones entre conceptos del planteamiento, redes de personas, organigramas, etcétera).
- Listado de objetos o artefactos recogidos en el contexto, así como fotografías y videos que fueron tomados (indicando fecha y hora, y por qué se recolectaron o grabaron y, desde luego, su significado y contribución al planteamiento).
- Aspectos del desarrollo de la investigación (cómo vamos hasta ahora, qué nos falta, qué debemos hacer). (p.374)

3.4.1.4. Mapas y fotografías

“Resulta muy conveniente grabar audio o video, así como tomar fotografías, elaborar mapas y diagramas sobre el contexto o ambiente (y en ocasiones sus “movimientos” y los de los participantes observados)” (Hernández et al, 2014, p. 370).

Los mapas permiten que el investigador organice la información que puede obtener de la observación realizada, además las fotografías le permiten al observador tener a la mano que la memoria podría olvidar fácilmente.

3.4.2. La Entrevista

La entrevista es una técnica que permite obtener la información directamente de las personas ya que existe un contacto directo con ellas y esto permite que se pueda obtener información más abierta y espontánea. (Bernal, 2016):

Existen diferentes tipos de entrevista, entre las principales se pueden mencionar:

Entrevista estructurada: en este tipo de entrevista, se utiliza el mismo formato y las mismas preguntas para todas las personas a las que se aplique, y estas preguntas se realizan siempre en el mismo orden (Bernal, 2016).

Entrevista semiestructurada: este tipo de entrevista es un poco más flexible en el orden y en el formato y puede variar dependiendo de la persona a la que se le aplique. (Bernal, 2016).

Entrevista no estructurada: lo único que se define en este tipo de entrevista son los temas que se tratarán en la misma, sin embargo, la profundidad de las preguntas las define el entrevistador dependiendo del rumbo que va tomando la entrevista (Bernal, 2016).

3.4.2.1. Cuestionario:

El cuestionario es el principal instrumento que se utiliza en la técnica de la entrevista.

Bernal (2016) menciona:

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse. El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. Un diseño inadecuado recoge información incompleta, datos imprecisos y, por supuesto, genera información poco confiable (p.246).

Al elaborar un cuestionario se puede realizar dos tipos de preguntas, las cerradas en las cuales el investigador proporciona una lista de opciones de respuesta para que la persona que completa el cuestionario seleccione la que mejor considere y por otro lado también puede realizar preguntas abiertas en las que el investigador no limita la respuesta a algún opción en específico si no que la persona encuestada puede brindar su opinión con respecto a lo que se le pregunta en sus propias palabras (Bernal, 2016).

Nota: Para efectos de esta investigación la técnica que se utilizará será la entrevista, primero se entrevistará al personal de Recursos Humanos para entender de qué manera se aplica la gestión por competencias o si la empresa carece de esta en el programa de recursos humanos y por otra parte se realizará una encuesta con el jefe administrativo para evaluar las diferentes competencias que tiene el personal de contabilidad y por último se realizará un cuestionario de evaluación de desempeño basado en las competencias identificadas para cada puesto.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	INDICADORES	CONCEPTUALIZACIÓN	INSTRUMENTACIÓN
<p>Describir las principales funciones, los niveles de comunicación y las relaciones jerárquicas de cada puesto del departamento de Administración de Empaques Santa Ana división Molino.</p>	<p>Puesto</p>	<p>Principales funciones. Niveles de comunicación. Relaciones jerárquicas</p>	<p>Proceso que consiste en enunciar tareas o responsabilidades que lo conforman y lo distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos represente una descripción detallada de las diferentes atribuciones que posee. (Chiavenato, 2011, citado por Alfaro, M. ACTUALIZAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL CONGLOMERADO FINANCIERO DEL BANCO DE COSTA RICA).</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de Administración. Preguntas de la 4 a la 14.</p>
<p>Determinar las principales competencias laborales requeridas para los puestos del departamento de administración de Empaques Santa Ana división Molino tomando en cuenta las competencias técnicas, actitudinales y de negocio.</p>	<p>Competencias laborales</p>	<p>Competencias técnicas. Competencias actitudinales. Competencias de negocio.</p>	<p>La especificación del puesto resulta en las características indispensables que el ocupante o aspirante a un puesto debe poseer para su eficaz desempeño y entre ellas se destacan: conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas, por tanto, las exige el mismo puesto según sea su diseño (Fuentes, 2015, p.24)</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de Administración. Preguntas de la 15 a la 48</p>
<p>Identificar si el manual de puestos de Empaques Santa Ana división Molino tienen establecidas las competencias técnicas, actitudinales y de negocio.</p>	<p>Competencias laborales</p>	<p>Competencias técnicas. Competencias actitudinales. Competencias de negocio.</p>	<p>El manual descriptivo de puestos es una herramienta fundamental que recopila toda la información relevante los cargos con que cuenta una organización, es decir, el nombre del puesto, supervisor a cargo, requisitos específicos del puesto (educación, experiencia, competencias, habilidades, etc); resume las principales funciones a realizar en el</p>	<p>Revisión de manual de puestos de Empaques Santa Ana división molino</p>

			cargo, así como las responsabilidades y consecuencias del error)	
Realizar recomendaciones que ayuden a mejorar el manual de puestos de Empaques Santa Ana división Molino para que el mismo incluya las competencias técnicas, actitudinales y de negocio requeridas para cada puesto				

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La recolección de los datos se realizó de dos maneras, primero se aplicó un cuestionario de cuarenta y ocho preguntas a la totalidad de la población que conforma el departamento de Administración con el fin de conocer de manera más detallada y precisa las funciones, responsabilidades, competencias y características que tiene cada uno de los colaboradores considera que tienen los diferentes puestos; así mismo se detalla el perfil ideal que deberían tener los ocupantes del cargo y otros aspectos de importancia, como por ejemplo, el trabajo físico requerido para el puesto, los niveles de comunicación y las líneas de jerarquía.

Los resultados de dichos datos se presentan por medio de tablas y gráficos tanto de barras como tipo pastel para los datos más fáciles de entender o que contengan menos información.

Adicionalmente se realizó una revisión de los manuales de puesto que existen actualmente en la empresa para que sirva de comparación con la información suministrada por los colaboradores.

4.1.1. Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores

Los resultados que se desprenden de los cuestionarios se detallan a continuación

Tabla 1 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Más de 5 años	15	56%
Menos de 1 año	5	19%
De 1 a 3 años	4	15%
De 3 a 5 años	3	11%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 1 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Como se puede observar en el gráfico 1, al consultar sobre el tiempo de laborar en la empresa se obtiene los siguientes resultados:

- El 56% tiene más de 5 años de laborar en la empresa
- El 18% tiene menos de un año de laborar en la empresa

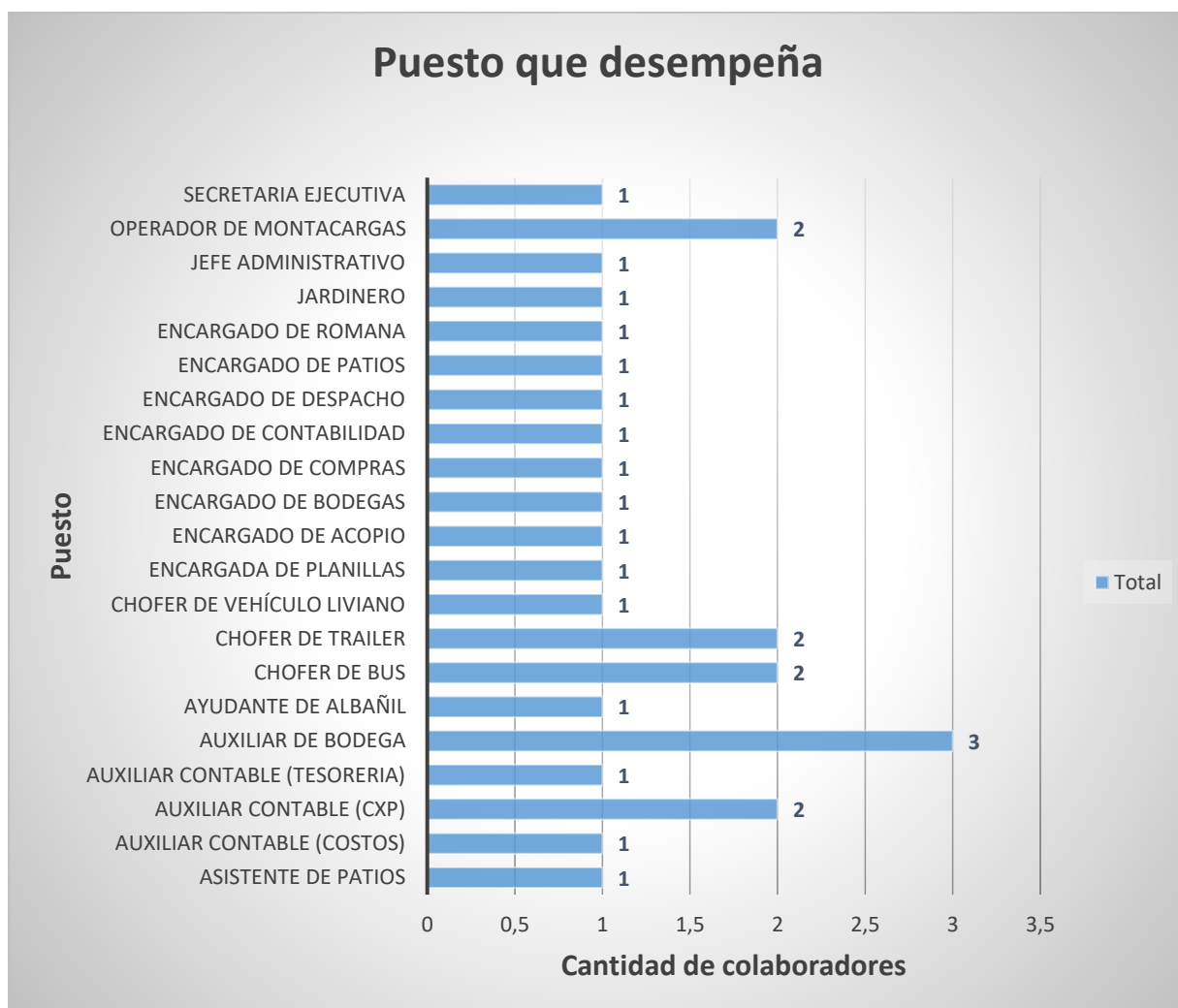
- El 15% tiene de 1 a 3 años de laborar en la empresa
- El 11% tiene de 3 a 5 años de laborar en la empresa

Tabla 2 Puesto que desempeña

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Asistente de Patios	1	4%
Auxiliar contable (Costos)	1	4%
Auxiliar contable (CxP)	2	7%
Auxiliar contable (Tesorería)	1	4%
Auxiliar de Bodega	3	11%
Ayudante de Albañil	1	4%
Chofer de Bus	2	7%
Chofer de Tráiler	2	7%
Chofer de vehículo liviano	1	4%
Encargada de Planillas	1	4%
Encargado de Acopio	1	4%
Encargado de Bodegas	1	4%
Encargado de Compras	1	4%
Encargado de Contabilidad	1	4%
Encargado de Despacho	1	4%
Encargado de Patios	1	4%
Encargado de Romana	1	4%
Jardinero	1	4%
Jefe Administrativo	1	4%
Operador de Montacargas	2	7%
Secretaria Ejecutiva	1	4%
Total, general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 2 Puesto que desempeña



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

El departamento de Administración lo componen 27 colaboradores y los mismos se distribuyen de la siguiente manera en 21 puestos diferentes:

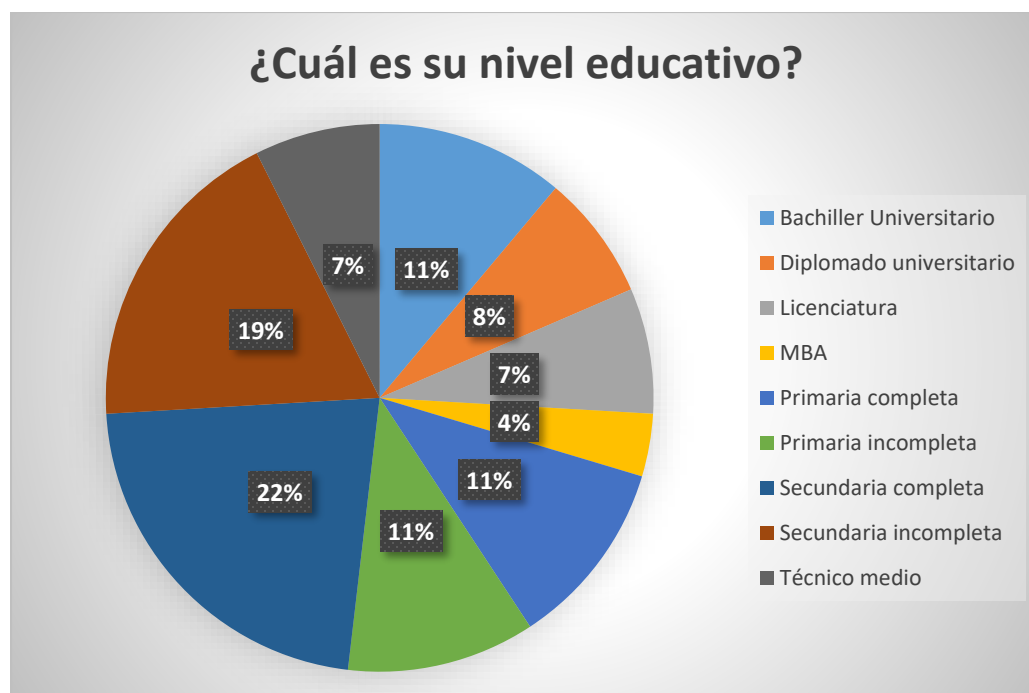
- 1 puesto lo ocupan 3 personas
- 4 puestos lo ocupan 2 personas en cada uno
- 16 puestos están ocupados por 1 persona en cada uno

Tabla 3 ¿Cuál es su nivel educativo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller Universitario	3	11%
Diplomado universitario	2	7%
Licenciatura	2	7%
MBA	1	4%
Primaria completa	3	11%
Primaria incompleta	3	11%
Secundaria completa	6	22%
Secundaria incompleta	5	19%
Técnico medio	2	7%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 3 ¿Cuál es su nivel educativo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Con respecto al nivel académico de los colaboradores se muestran los siguientes resultados:

- 22% tiene secundaria completa
- 19% tiene secundaria incompleta
- 11% es bachiller universitario
- 11% tiene primaria completa
- 11% tiene primaria incompleta
- 7% es licenciado universitario
- 7% es diplomado universitario
- 7% es técnico medio
- 4% tiene un MBA

Tabla 4 Complete la información indicada en el siguiente cuadro, indique cuáles son las principales funciones y periodicidad

Puesto	Principales funciones
Asistente de Patios	Reportes de consumo Descarga de camiones Compactar plástico Clasificación de tarimas Inventario Varios (Limpieza)
Auxiliar contable (Costos)	Consolidar boletas de fibra, proveedores especiales Apertura de códigos en sistema Cierre de bodegas en sistema Inventarios de fibra, químicos y leña Liquidación de importaciones Compensación de clientes afiliados Cierre de mes, determinación de inventarios de PT Reportes varios a otras áreas Reporte de transportes para gerencia Revisión de boletas de clientes Conciliación de cuentas de inventarios

	Ajustes por diferencias en precios de compras
Auxiliar contable (CxP)	<ul style="list-style-type: none"> Registrar facturas Dar seguimiento a la cartera de CxP Dar seguimiento a correos Registro de Notas de crédito y débito Cierres mensuales Servicio al cliente (proveedores) Creación de trámites al exterior Recibir facturas electrónicas Cancelación de adelantos Apertura de proveedores nuevos Consultar saldos a proveedores Reporte de antigüedad de saldos Creación de adelantos a proveedores Fotocopiar las facturas de adelantos
Auxiliar contable (CxP)	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso y registro de boletas de fibra y leña Trámite de pago a proveedores de fibra y leña Trámite de pago a proveedores generales Elaboración de cheques proveedores de fibra y leña Elaboración de cheques proveedores generales Entrega de cheques a proveedores Archivo de cheques Archivo de facturas proveedores y órdenes de compra
Auxiliar contable (Tesorería)	<ul style="list-style-type: none"> Realizar transferencias Flujo de efectivo Registro de movimientos bancarios Conciliaciones bancarias Cheques Archivo de cheques Archivo de transferencias Entrega de cheques Realizar trámites de proveedores materia prima por transferencia
Auxiliar de Bodega	<ul style="list-style-type: none"> Atender personal de producción en el menor tiempo posible Verificar que no falten accesorios y repuestos de urgencia Dar seguimiento al resto de áreas, herramientas, consumibles Entrega de herramientas Hacer inventario Codificación de repuestos Atender proveedores Acomodo de mercadería Llenar equipo móvil con diésel, aceites Llenar cilindros con gas

	<p>Limpieza de bodega Acomodo de cores o centros de bobina Acomodo de estañones diluyentes Rebajar en el sistema el material requerido Acomodo de llantas</p>
Ayudante de Albañil	<p>Limpieza de calles internas Sacar la basura de las zonas exteriores Sacar la ceniza Limpieza de las aceras</p>
Chofer de Tráiler	<p>Viajes a Nicaragua Viajes a Corrugadora Santa Ana Viajes a Corbel Viajes a Pital para traer cartón Viajes a ENVACO Limón Viajes a CODELA Viajes a ICG Cartago Viajes a ICG Coyoil Viajes a Molino Coyoil - Molino ESA Pasar bobinas dentro de Molino Coyoil Haciendo inventarios de bobinas Ayudando a cargar equipos con bobinas Viajes a Astro Cartón Nicaragua Manejar el camión Entregar producto terminado al cliente Manejar montacargas Revisión del camión</p>
Chofer de vehículo liviano	<p>Mantener tanques de diésel llenos Asegurarse de que las llantas estén en buen estado Llevar a reparar repuestos de equipos móviles Cumplimiento de ruta según necesidad Recoger basura en el Hotel Cambio de cheques Transporte de zacate Actividades relacionadas con la presidencia Recoger cartón para reciclar Actividades diversas ocasionales</p>
Chofer de Bus	<p>Conducir el bus</p>
Encargada de Planillas	<p>Revisión y control de marcas de asistencia del personal Trámite de pago de planillas semanales y mensuales de acuerdo a los reportado por los supervisores Control y trámite de pago de horas extra Control y trámite de pago de vacaciones</p>

	<p>Realizar la matrícula de las cuentas bancarias de los nuevos colaboradores</p> <p>Cargar el archivo de las transferencias de pago de planilla y coordinar la aprobación de las mismas con la Gerencia General y el jefe administrativo</p> <p>Reporte de inconsistencia de marcas para las jefaturas</p> <p>Reportes mensuales de instituciones externas (CCSS, INS, Asociación solidarista, Embargos y Pensiones, Banco Popular)</p> <p>Cálculo y trámite de embargos salariales y pensiones alimentarias</p> <p>Trámite de cobros de uniformes y equipo de seguridad</p> <p>Reporte de indicador de disciplina para Recursos Humanos</p> <p>Reporte de cálculo de Impuesto de Renta salarial</p> <p>Impresión y traslado de asientos contables de planillas</p> <p>Conciliación contable de cuentas de planillas</p> <p>Control de cuentas por cobrar a empleados</p> <p>Inclusión y revisión de cobros por préstamos del Banco Popular</p> <p>Inclusión y cobros de la asociación solidarista</p> <p>Envío de comprobantes de pago de planilla</p> <p>Reporte de costo total por horas extra por departamento</p> <p>Cálculo de liquidaciones laborales</p> <p>Cálculo de aguinaldo anual</p> <p>Cálculo de pago de auxilio de cesantía anual</p> <p>Traslado de facturación a contabilidad</p> <p>Reporte semanal de saldos de cuentas por cobrar a clientes</p> <p>Ingreso de pagos de clientes al sistema de CxC</p> <p>Control de antigüedad de saldos de CxC</p> <p>Conciliación mensual de cuentas por cobrar</p> <p>Emisión de recibos de pago</p> <p>Elaboración de notas de crédito y débito de CxC</p> <p>Envío de estados de cuentas a clientes con facturas vencidas</p> <p>Mantenimiento de clientes en el sistema Integra</p> <p>Ingreso o actualización de exoneraciones de clientes en el sistema</p> <p>Atención de colaboradores y ocasionalmente de clientes</p> <p>Archivo de documentos de planillas y cuentas por cobrar</p> <p>Envío mensual de reportes de planillas y CxC a auditoría interna</p>
Encargado de Acopio	<p>Revisión de entradas de materia prima</p> <p>Atención a proveedores</p> <p>Visita a proveedores</p>
Encargado de Bodegas	<p>Control de inventario</p> <p>Ingreso de facturas</p> <p>Solicitar materiales</p> <p>Inventario físico</p>

Encargado de Compras	Revisión de planificador de materias primas OMP Planear ruta diaria del chofer mensajero Revisión del inventario de vestiduras Confección de órdenes de compra Revisión de inventario de productos tipo A para la empresa Gestión de las importaciones Actividad relacionada con servicio a la gerencia Soporte de la gestión de bodega
Encargado de Contabilidad	Revisión de cheques Revisión de asientos contables Estados financieros
Encargado de Despacho	Exportaciones marítimas Exportaciones terrestres Despachos nacionales Mantenimiento de flotilla
Encargado de Patios	Control de recibo de fibra y leña Coordinación trabajos zonas exteriores Coordinación con oficiales de seguridad Asistencia a compras Asistencia a proyectos Mantenimiento de ganado Control de desechos y basura Toma de inventarios Informes de consumo Informe de prioridades Asistencia a Corrugadora, futviva y Molino Programación transporte Revisión materia prima Venta de material reciclado Control de romana
Encargado de Romana	Encargado del ingreso de materia prima Encargado del patio de leña Pesar basura- lodos Pesar lo de despacho Pesar ceniza Cubrir funciones específicas del patio de fibra de ser necesario
Jardinero	Chapear zonas verdes Arrancar zacate Sembrar zacate Fumigar las zonas verdes Abonar zacate
Jefe Administrativo	Coordinación de departamento

	Revisión y firma de transferencias Revisión y firma de cheques Revisión y respuesta de correos Preparación de informes de enfoque Preparación de informes trimestrales Atender consultas Coordinar con Gerencia y Presidencia Revisión de estados financieros Preparación de estados financieros consolidados Asistir labores administrativas de corrugadora Asistir a reuniones Coordinar con Administración corporativa
Operador de Montacargas	Carga de camiones
Operador de Montacargas	Descarga Limpieza Acomodar tarimas Acomodar tanquetas Revisión de montacargas
Secretaria Ejecutiva	Atención a Gerencia y Presidencia Atención de central telefónica Atención de visitas de personal de empresas hermanas Atender reuniones de gerencia Atención de clientes de la empresa Control de pedidos de los clientes Enviar reportes a clientes de los despachos realizados Control de pedidos y salidas Preparar los programas de producción Preparar informes a presidencia Preparar cuadros de ventas Coordinar estadía, transporte, tiquetes de las visitas Coordinar todo lo relacionado con personal de la casa de la Garita Control de listas de pedidos Archivos de gerencia

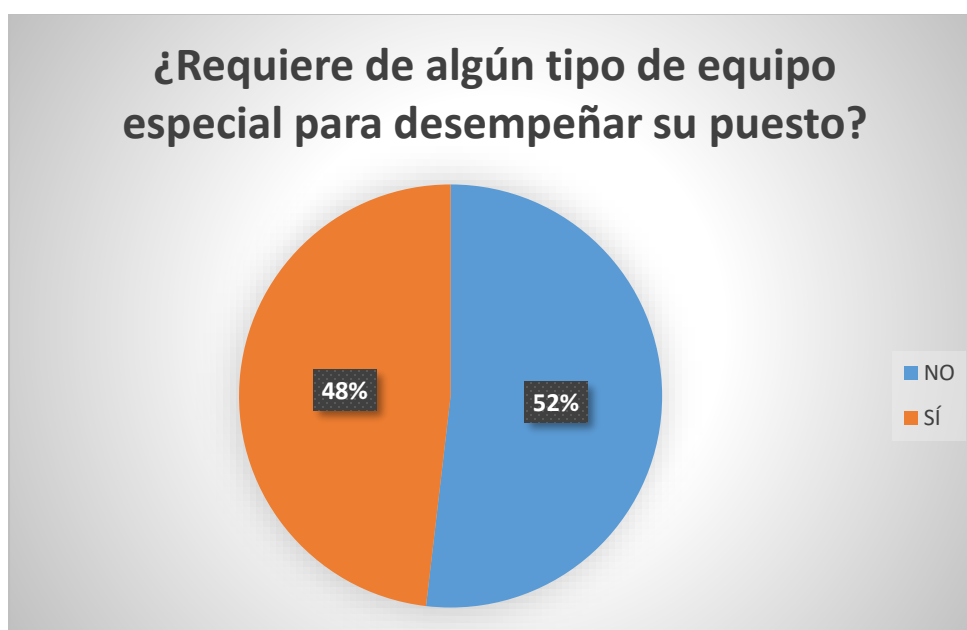
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Tabla 5 ¿Requiere de algún tipo de equipo especial para desempeñar su puesto?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	14	52%
SÍ	13	48%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 4 ¿Requiere de algún tipo de equipo especial para desempeñar su puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

El 52% indica que no requiere de ningún tipo de equipo especial para el desempeño de sus funciones mientras que el 48% indica que sí lo requiere.

Quienes contestaron que sí indicaron que requieren del siguiente equipo especial:

- Equipo de seguridad (anteojos- guantes- zapatos)
- Impresora de cheques

- Zapatos de seguridad, camión, carreta, furgón y lingas
- Pick up
- Laptop y vehículo
- Equipo de cómputo, teléfono y pick up
- Computadora
- Máquina para cortar zacate (moto guadaña, pala, bomba fumigadora)
- PC
- Montacargas clamp

Tabla 6 De los siguientes recursos indique ¿cuáles son necesarios en su puesto?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Equipo móvil	9	26%
Herramientas	8	23%
Recursos Informáticos	18	51%
Total general	35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 5 De los siguientes recursos indique cuales son necesarios en su puesto



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Como se observa en el gráfico los recursos utilizados en los puestos del área administrativa se detallan de la siguiente manera:

- 51% necesita de recursos informáticos
- 26% utiliza equipo móvil para el desempeño de sus funciones
- 23% utiliza herramientas en su puesto

Tabla 7 En el desempeño de su puesto ¿con qué otras áreas tienen relación?

Puesto	Áreas con las que tiene relación
Asistente de Patios	Calidad Despacho Mantenimiento Producción Bodega Patios
Auxiliar contable (Costos)	Gerencia General Calidad Despacho Mantenimiento Producción Bodega Patios Contabilidad
Auxiliar contable (CxP)	Calidad Despacho Compras Bodega Patios Contabilidad
Auxiliar contable (CxP)	Compras Mantenimiento Bodega Contabilidad
Auxiliar contable (Tesorería)	Gerencia General Compras Recursos Humanos Contabilidad
Auxiliar de Bodega	Gerencia General Calidad Despacho Compras Recursos Humanos Mantenimiento Producción Bodega Patios Contabilidad

Ayudante de Albañil	Patios
Chofer de Tráiler	Gerencia General Calidad Despacho Producción Patios
Chofer de vehículo liviano	Gerencia General Calidad Despacho Recursos Humanos Mantenimiento Producción Bodega Patios Contabilidad
Chofer de Bus	Mantenimiento
Encargada de Planillas	Gerencia General Calidad Despacho Compras Recursos Humanos Mantenimiento Producción Bodega Patios Contabilidad
Encargado de Acopio	Gerencia General Calidad Despacho Compras Producción Patios Contabilidad
Encargado de Bodegas	Gerencia General Calidad Despacho Compras Recursos Humanos Mantenimiento Producción Bodega Patios

	Contabilidad
Encargado de Compras	Gerencia General Calidad Despacho Compras Recursos Humanos Mantenimiento Producción Bodega Patios Contabilidad
Encargado de Contabilidad	Gerencia General Calidad Despacho Compras Recursos Humanos Mantenimiento Producción Bodega Patios Contabilidad
Encargado de Despacho	Gerencia General Calidad Despacho Compras Recursos Humanos Mantenimiento Producción Bodega Patios Contabilidad
Encargado de Patios	Gerencia General Calidad Despacho Compras Recursos Humanos Mantenimiento Producción Bodega Patios Contabilidad
Encargado de Romana	Despacho

	Bodega Pacios Contabilidad
Jardinero	Pacios
Jefe Administrativo	Gerencia General Calidad Despacho Compras Recursos Humanos Mantenimiento Producción Bodega Pacios Contabilidad
Operador de Montacargas	Calidad Despacho Mantenimiento Pacios Producción Bodega Contabilidad
Secretaria Ejecutiva	Gerencia General Calidad Despacho Producción Contabilidad

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Tabla 8 ¿Depende de otras áreas para poder realizar sus tareas?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	9	33%
SÍ	18	67%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 6 ¿Depende de otras áreas para poder realizar sus tareas?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Como se observa en el gráfico anterior el 67% de los colaboradores indican que sí dependen de otras áreas para poder realizar sus tareas y el 33% indica que no depende de otras áreas.

Las respuestas de los colaboradores que explicaron porque dependen de otras áreas se detallan a continuación:

- Mantenimiento de Montacargas.
- Que las otras áreas presenten la información correcta y a tiempo.

- Depende de otras áreas para poder cerrar.
- Contabilidad y Tesorería.
- En caso de que haya que mover equipo pesado, producción o patios.
- Compras para que haya todo lo que piden.
- Depende de la tarea que le indiquen con cada departamento.
- Las jefaturas deben entregar los reportes de horas para el pago de las planillas.
- Área contable, compras.
- Administración y bodega.
- Validación de información.
- Las bobinas deben estar correctamente etiquetadas y sin golpes, las mismas las recibimos de producción y calidad.
- Coordinación con calidad y producción.
- Patios y despacho.
- Se trabaja basado en información de salida de otros departamentos.
- De producción porque necesito que las bobinas estén etiquetadas correctamente.

Tabla 9 ¿Otras áreas dependen de usted para poder realizar sus tareas?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	7	26%
Sí	20	74%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 7 ¿Otras áreas dependen de usted para poder realizar sus tareas?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

De acuerdo con el gráfico anterior el 74% de los colaboradores indican que otras áreas dependen de su puesto para realizar sus tareas mientras que el 26% indica que no.

Las respuestas de explique se muestran a continuación:

- Apoyo al consumo de producción.
- Presentar reportes para toma de decisiones.
- Contabilidad.
- Tesorería y Contabilidad.

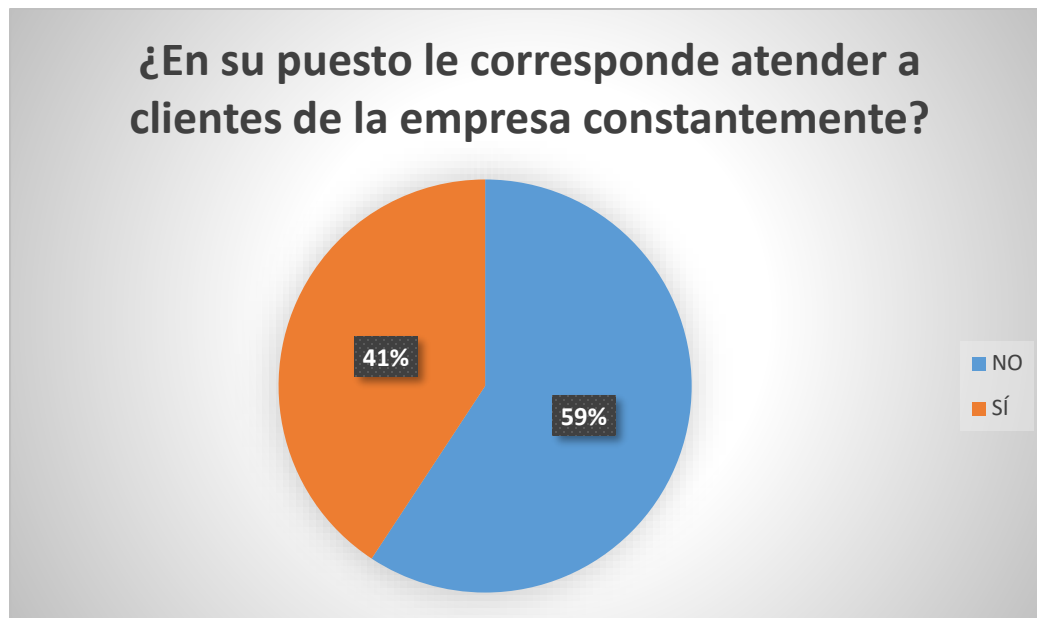
- Contabilidad, tener todos los movimientos al día.
- Producción, patios, despacho, etc.
- Abastecer a las otras áreas.
- Prácticamente toda la empresa.
- El transportar la materia prima a patios eso hace que ellos puedan hacer sus tareas.
- Tesorería no puede emitir los pagos de salario sin la planilla, en contabilidad se registran los asientos con base en la información de planillas y RRHH depende de la información de planillas para ciertos indicadores.
- Calidad y producción (calidad de la fibra).
- Clientes internos.
- Comprobación de información.
- Producción.
- Patios- despacho.
- Otros departamentos dependen de mi información de salida.
- Producción - Haciendo estibas para consumo.

Tabla 10 ¿En su puesto le corresponde atender a clientes de la empresa constantemente?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	16	59%
SÍ	11	41%
Total, general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 8 ¿En su puesto le corresponde atender a clientes de la empresa constantemente?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

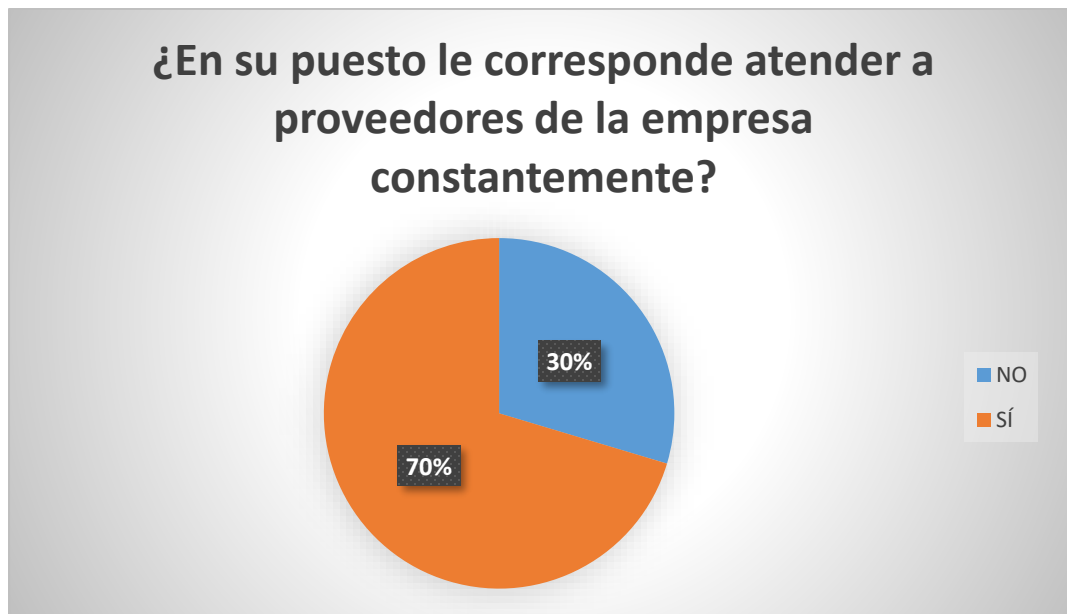
Como se puede ver el 59% de los colaboradores debe atender clientes de la empresa constantemente, mientras que el 41% indica que no atiende clientes.

Tabla 11 ¿En su puesto le corresponde atender a proveedores de la empresa constantemente?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	8	30%
SÍ	19	70%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 9 ¿En su puesto le corresponde atender a proveedores de la empresa constantemente?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

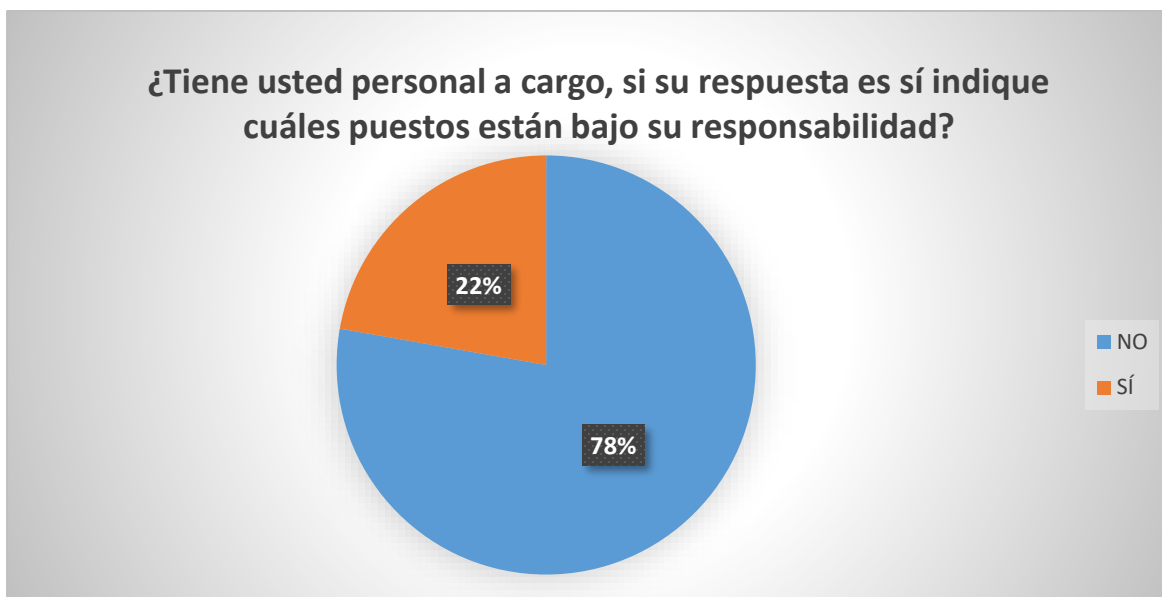
Como se observa en el gráfico anterior el 70% de los colaboradores indica que le corresponde atender a proveedores de la empresa constantemente, mientras que el 30% indica que no.

Tabla 12 ¿Tiene usted personal a cargo, si su respuesta es sí indique cuáles puestos están bajo su responsabilidad?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	21	78%
SÍ	6	22%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 10 ¿Tiene usted personal a cargo, si su respuesta es sí indique cuáles puestos están bajo su responsabilidad?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

De acuerdo con el gráfico anterior 78% de los colaboradores no tiene personal a cargo, mientras que el 22 % sí lo tiene.

Los colaboradores que contestaron que sí tienen personal a cargo mencionaron lo siguiente:

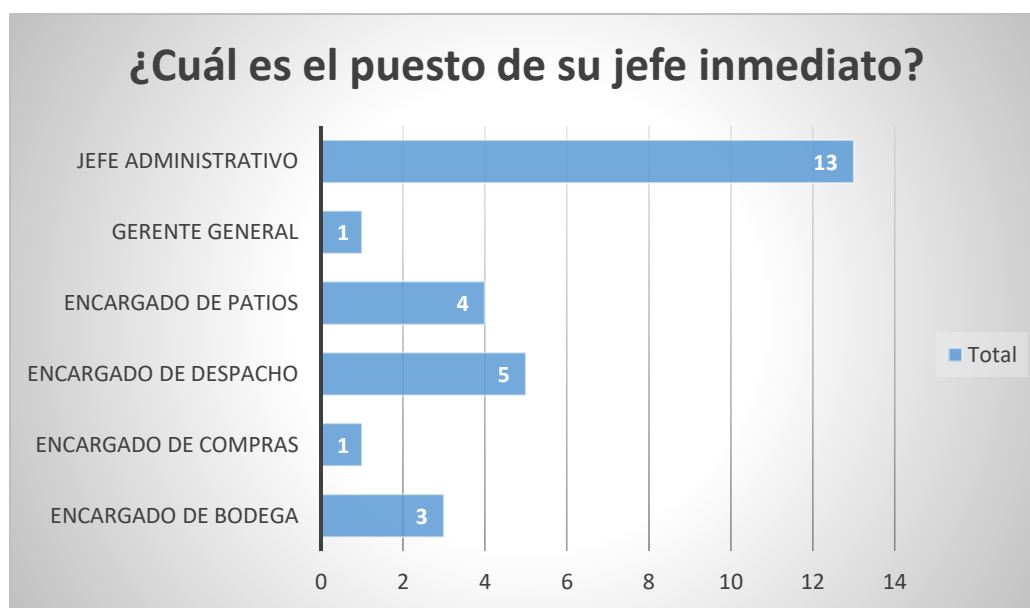
Puesto	Mencione
Encargado de Bodegas	Auxiliares de bodega
Encargado de Compras	Chofer- Mensajero
Encargado de Contabilidad	Tesorería, Cuentas por cobrar, cuentas por pagar
Encargado de Despacho	Operador de montacargas, Chofer de Bus y Chofer de tráiler
Encargado de Patios	Asistente de patios, montacarguista de patios, Jardinero, Misceláneo, Oficiales de seguridad, romanero, personal de proyectos
Jefe Administrativo	Contabilidad, Costos, tesorería, CxC, CxP, Planillas, Despacho, Patios

Tabla 13 ¿Cuál es el puesto de su jefe inmediato?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Encargado de bodega	3	11%
Encargado de compras	1	4%
Encargado de despacho	5	19%
Encargado de patios	4	15%
Gerente General	1	4%
Jefe Administrativo	13	48%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, Octubre 2018

Gráfico 11 ¿Cuál es el puesto de su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

De acuerdo con el gráfico anterior los colaboradores les reportan a los siguientes puestos:

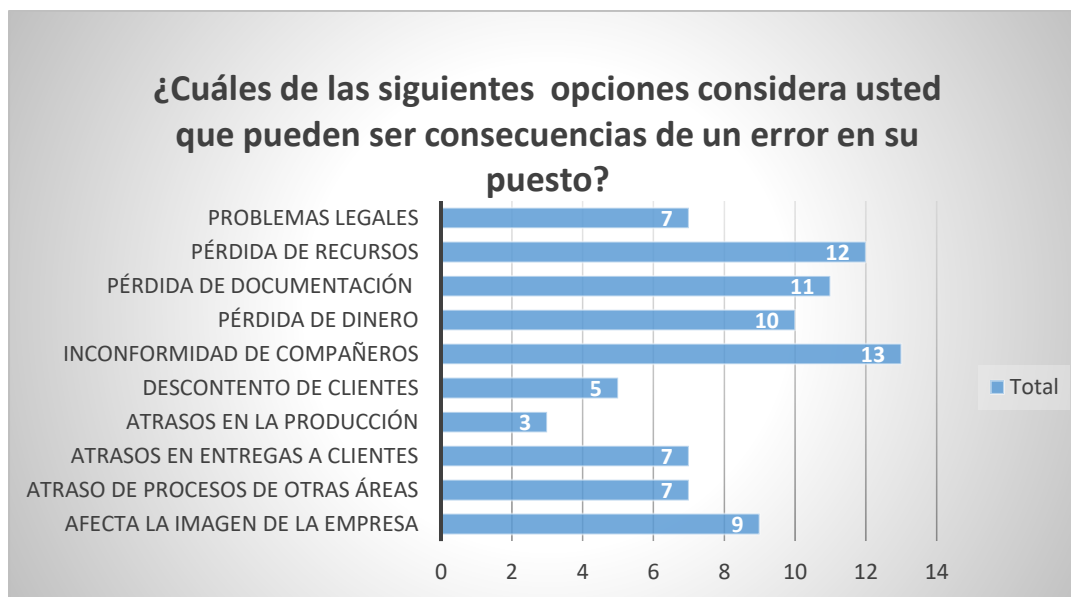
- 48% al Jefe Administrativo
- 19% al Encargado de despacho
- 15% al Encargado de Patios
- 11% al Encargado de Bodega
- 4% al Encargado de Compras
- 4% al Gerente General

Tabla 14 ¿Cuáles de las siguientes opciones considera usted que pueden ser consecuencias de un error en su puesto?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Afecta la imagen de la empresa	9	11%
Atraso de procesos de otras áreas	7	8%
Atrasos en entregas a clientes	7	8%
Atrasos en la producción	3	4%
Descontento de clientes	5	6%
Inconformidad de compañeros	13	15%
Pérdida de dinero	10	12%
Pérdida de documentación	11	13%
Pérdida de recursos	12	14%
Problemas legales	7	8%
Total general	84	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 12 Cuáles de las siguientes opciones considera usted que pueden ser consecuencias de un error en su puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Como se puede las consecuencias del error de cada puesto se distribuyen de la siguiente manera:

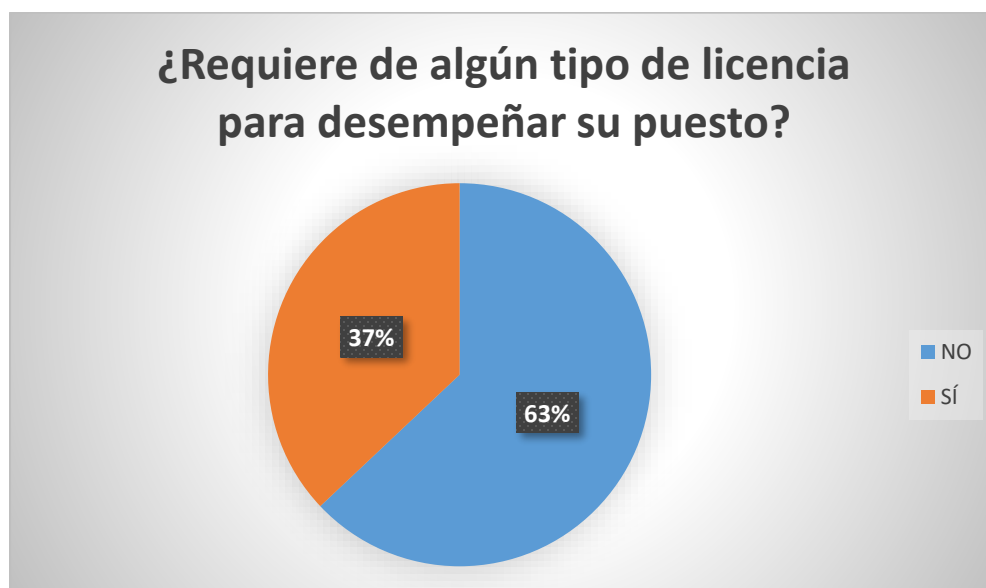
- 15% Inconformidad de compañeros
- 14% Pérdida de recursos
- 13% Pérdida de documentación
- 12% Pérdida de dinero
- 11% Afecta la imagen de la empresa
- 8% Atraso de procesos de otras áreas
- 8% Atraso en entregas a clientes
- 8% Problemas legales
- 6% Descontento de clientes
- 4% Atrasos en la producción

Tabla 15 ¿Requiere de algún tipo de licencia para desempeñar su puesto?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	17	63%
SÍ	10	37%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 13 ¿Requiere de algún tipo de licencia para desempeñar su puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

El 63% no requiere de ningún tipo de licencia especial para desempeñar sus funciones, mientras que el 37% sí lo requiere.

Los tipos de licencia mencionadas son las siguientes:

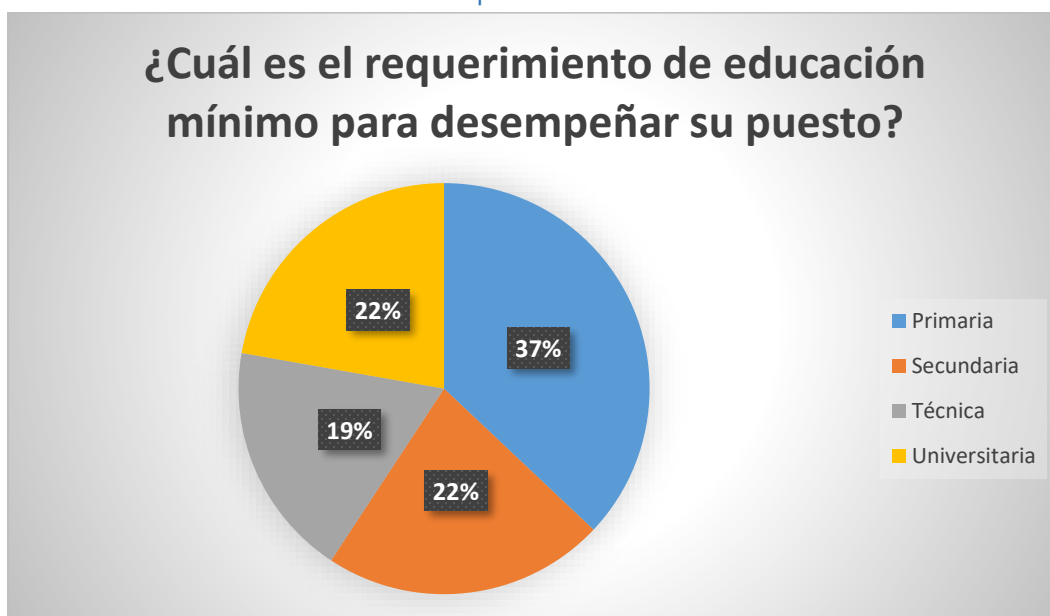
- D3 Equipo especial
- B1 Automóvil
- C1 Autobús
- B4 Equipo pesado

Tabla 16 ¿Cuál es el requerimiento de educación mínimo para desempeñar su puesto?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	10	37%
Secundaria	6	22%
Técnica	5	19%
Universitaria	6	22%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 14 ¿Cuál es el requerimiento de educación mínimo para desempeñar su puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Del gráfico anterior se desprenden los siguientes resultados:

- 37% requiere de primaria
- 22% requiere de secundaria
- 22% requiere de educación universitaria
- 19% requiere de educación técnica

Tabla 17 ¿Cómo es la exigencia física en su puesto?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Alta	7	26%
Baja	6	22%
Media	13	48%
Muy alta	1	4%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 15 ¿Cómo es la exigencia física en su puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

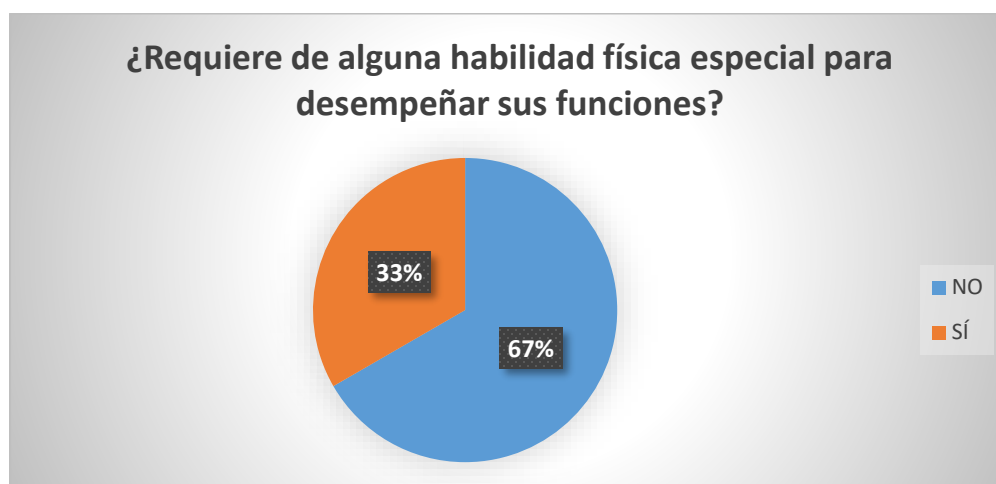
- 48% indica que el nivel de exigencia física es media
- 26% dice que es alta
- 26% indica que es baja
- 4% indica que es muy alta

Tabla 18 ¿Requiere de alguna habilidad física especial para desempeñar sus funciones?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	18	67%
SÍ	9	33%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 16 ¿Requiere de alguna habilidad física especial para desempeñar sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Como se puede observar el 67% de los colaboradores indica que no requiere de alguna habilidad física especial para desempeñar sus funciones y el 33% indica que sí.

Quienes contestaron que sí indicaron las siguientes habilidades especiales:

- Fortaleza para trabajo de alzar objetos o cambiar una llanta.
- Tener capacidad para desempeñar dicha función ya que tenemos que hacer movimientos físicos.
- Estar muy activo y saber dónde están los repuestos.

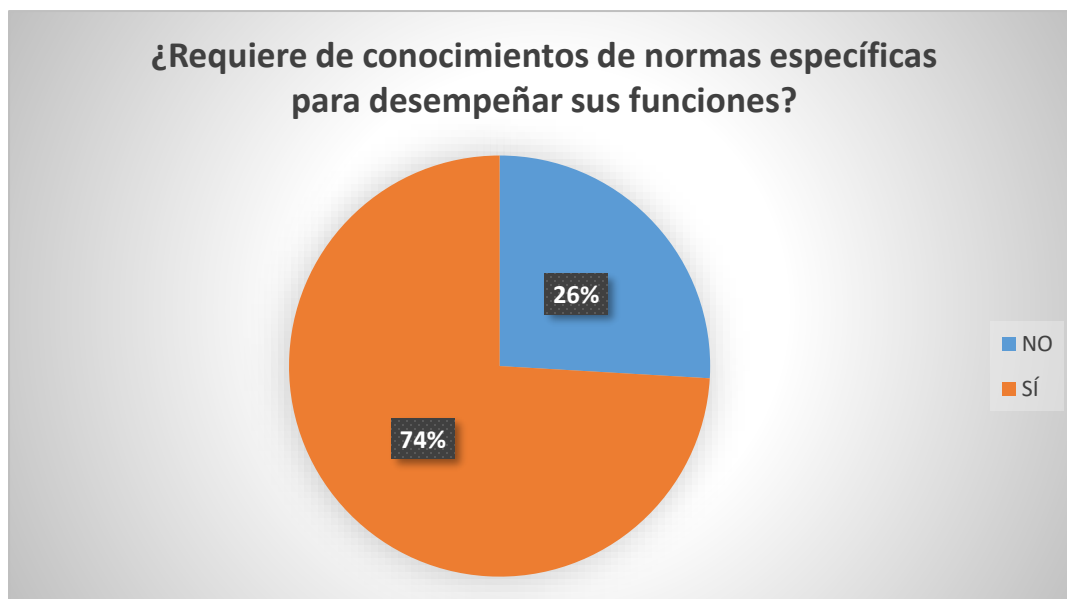
- Memorizar.
- Subirse a los camiones.
- Buena condición física.
- Para cambio de llantas.

Tabla 19 ¿Requiere de conocimientos de normas específicas para desempeñar sus funciones?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	7	26%
SÍ	20	74%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 17 ¿Requiere de conocimientos de normas específicas para desempeñar sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

El 74% indica que sí requiere de conocimientos de normas específicas para desempeñar sus funciones y el 26% indica que no.

Los que indicaron que sí mencionan las siguientes normas específicas:

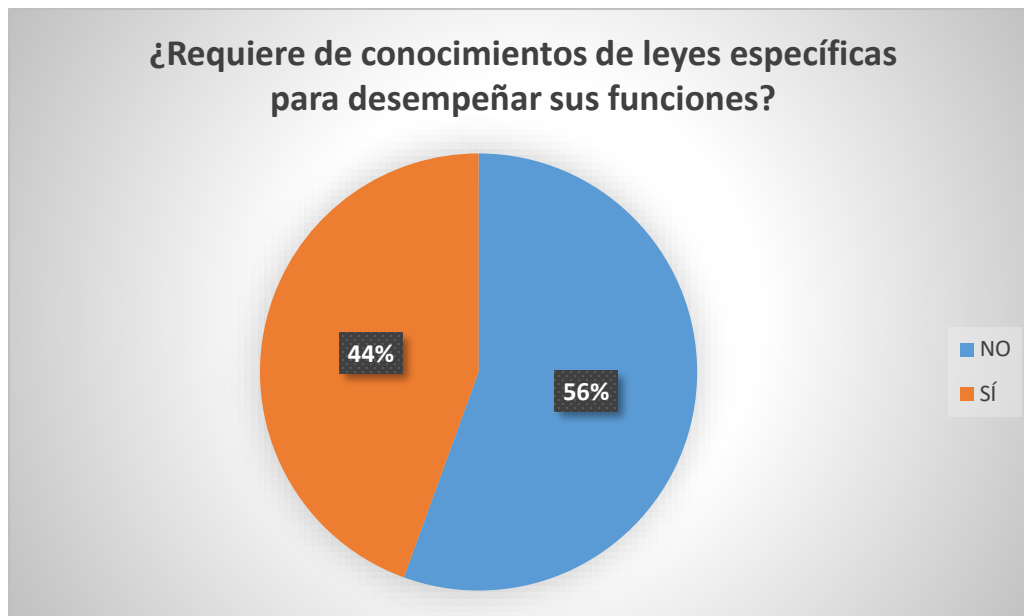
- Dominio de procedimientos
- NIF, Inventarios, Bodegas
- NIF, Conocimientos CxP, CxC
- NIF, Conocimientos en Tesorería
- Procedimientos internos de la empresa
- Curso de administración de bodegas- contabilidad
- Identificar el papel según sus cualidades
- Normas de seguridad
- NICS, NIAS, NIIF; Procedimientos internos
- Tipos de madera

Tabla 20 ¿Requiere de conocimientos de leyes específicas para desempeñar sus funciones?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	15	56%
Sí	12	44%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 18 ¿Requiere de conocimientos de leyes específicas para desempeñar sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

El 56% indica que no requiere de conocimientos de leyes específicas para desempeñar sus funciones, mientras el 44% indica que sí.

Los colaboradores que indicaron que sí, mencionaron las siguientes leyes:

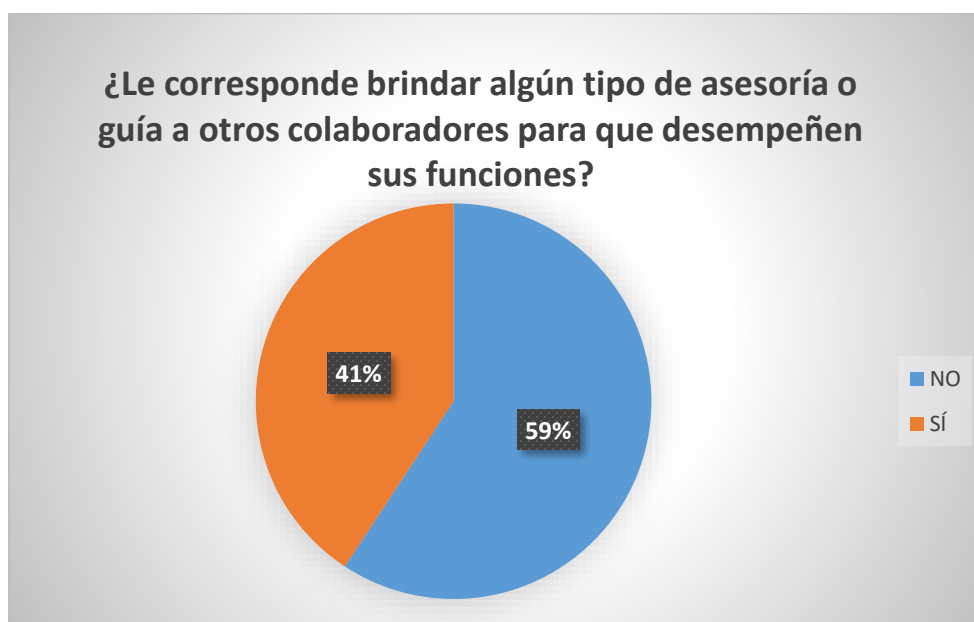
- Legislación tributaria, legal
- Ley de tránsito
- Legislación laboral, código de trabajo
- Ley 8839
- Impuesto de renta / venta
- ISR, ISV, Tributación, municipales

Tabla 21 ¿Le corresponde brindar algún tipo de asesoría o guía a otros colaboradores para que desempeñen sus funciones?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	16	59%
SÍ	11	41%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 19 ¿Le corresponde brindar algún tipo de asesoría o guía a otros colaboradores para que desempeñen sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

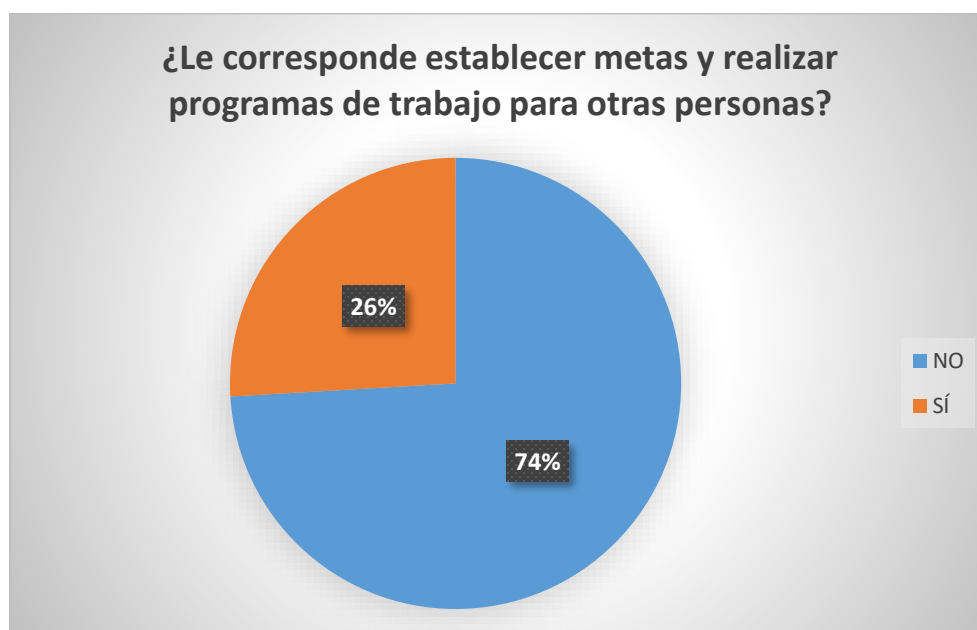
El 59% de los colaboradores menciona que no requiere ningún tipo de asesoría o guía para otros colaboradores y el 41% indica que sí.

Tabla 22 ¿Le corresponde establecer metas y realizar programas de trabajo para otras personas?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	20	74%
SÍ	7	26%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 20 ¿Le corresponde establecer metas y realizar programas de trabajo para otras personas?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

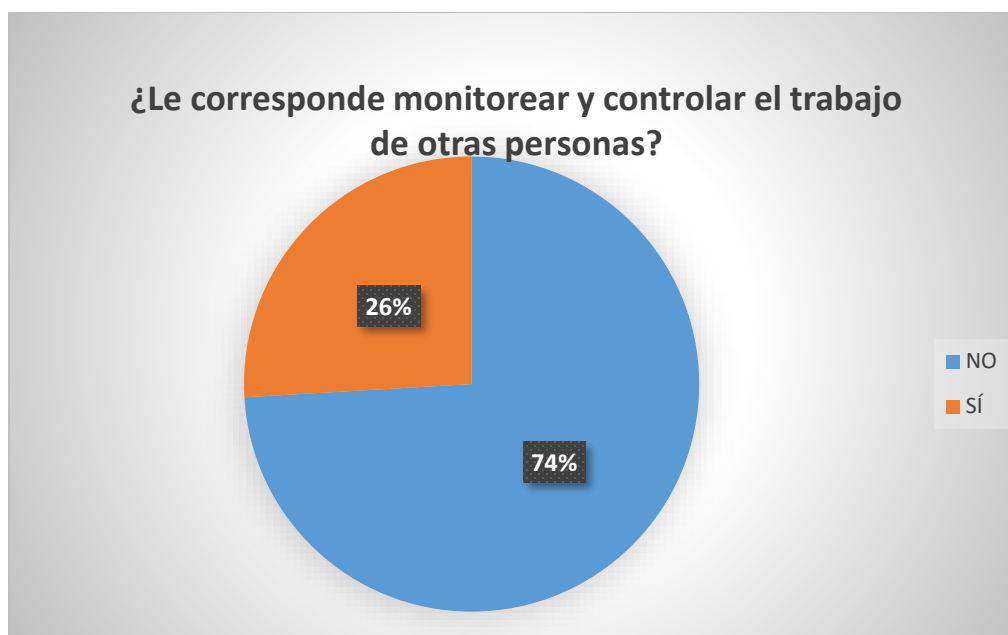
Como se observa en el gráfico anterior 74% de los colaboradores no establece metas ni realiza programas de trabajo para otras personas y el 26% sí lo hace.

Tabla 23 ¿Le corresponde monitorear y controlar el trabajo de otras personas?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	20	74%
SÍ	7	26%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 21 ¿Le corresponde monitorear y controlar el trabajo de otras personas?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

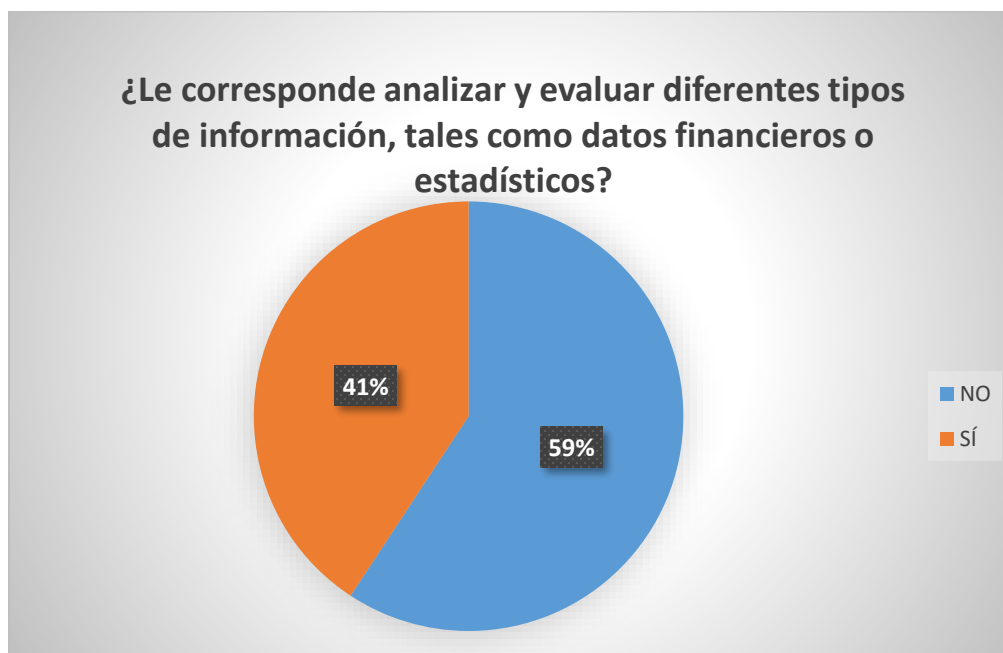
Según el gráfico anterior el 74% de los colaboradores menciona que no le corresponde monitorear y controlar el trabajo de otras personas mientras que el 26% sí lo hace.

Tabla 24 ¿Le corresponde analizar y evaluar diferentes tipos de información, tales como datos financieros o estadísticos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	16	59%
SÍ	11	41%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 22 ¿Le corresponde analizar y evaluar diferentes tipos de información, tales como datos financieros o estadísticos?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

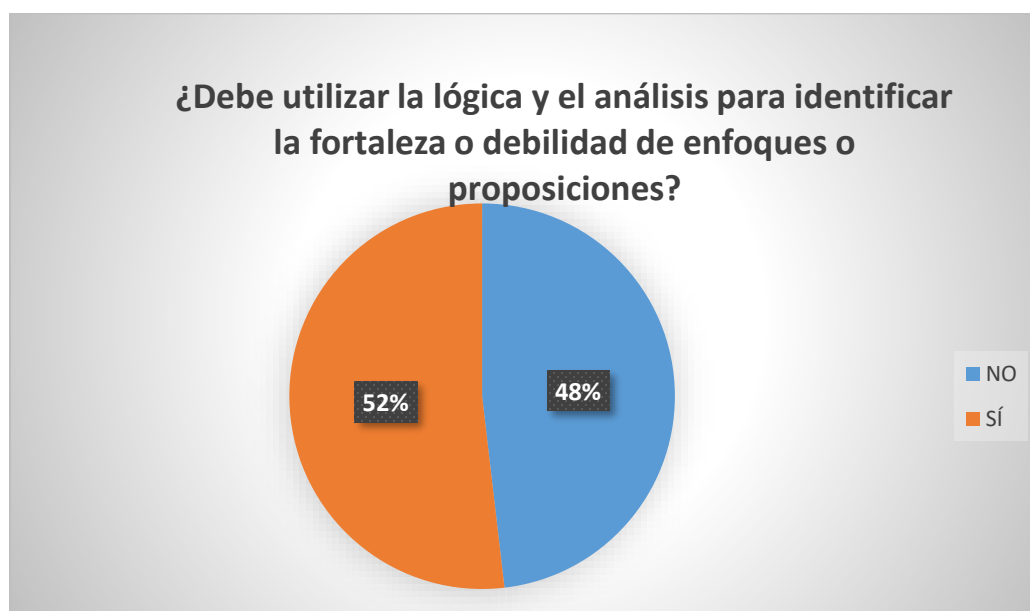
Como se aprecia en el gráfico anterior el 59% no debe analizar y evaluar diferentes tipos de información como datos financieros o estadísticos y el 41% sí lo hace.

Tabla 25 ¿Debe utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	13	48%
Sí	14	52%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 23 ¿Debe utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

EL 52% menciona que no debe utilizar la lógica ni el análisis para identificar fortalezas o debilidades en enfoques o proposiciones, mientras que el 48% sí lo debe utilizar.

Tabla 26 ¿Requiere de habilidad matemática para su puesto?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	8	30%
SÍ	19	70%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 24 ¿Requiere de habilidad matemática para su puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

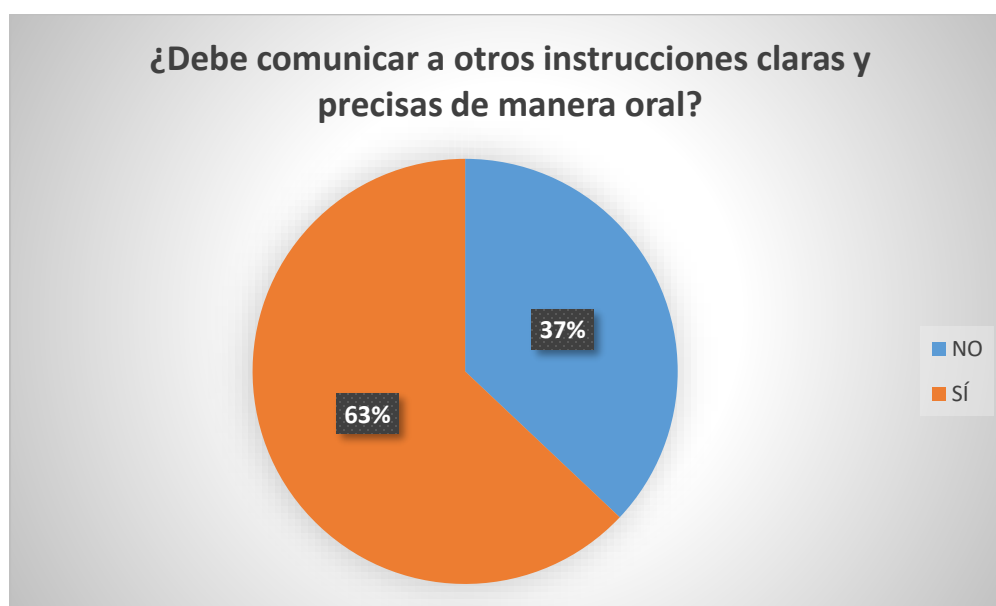
Como se observa en el gráfico, el 70% requiere de habilidad matemática para el desempeño de sus funciones mientras que el 30% no lo requiere.

Tabla 27 ¿Debe comunicar a otros instrucciones claras y precisas de manera oral?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	10	37%
SÍ	17	63%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 25 ¿Debe comunicar a otros instrucciones claras y precisas de manera oral?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

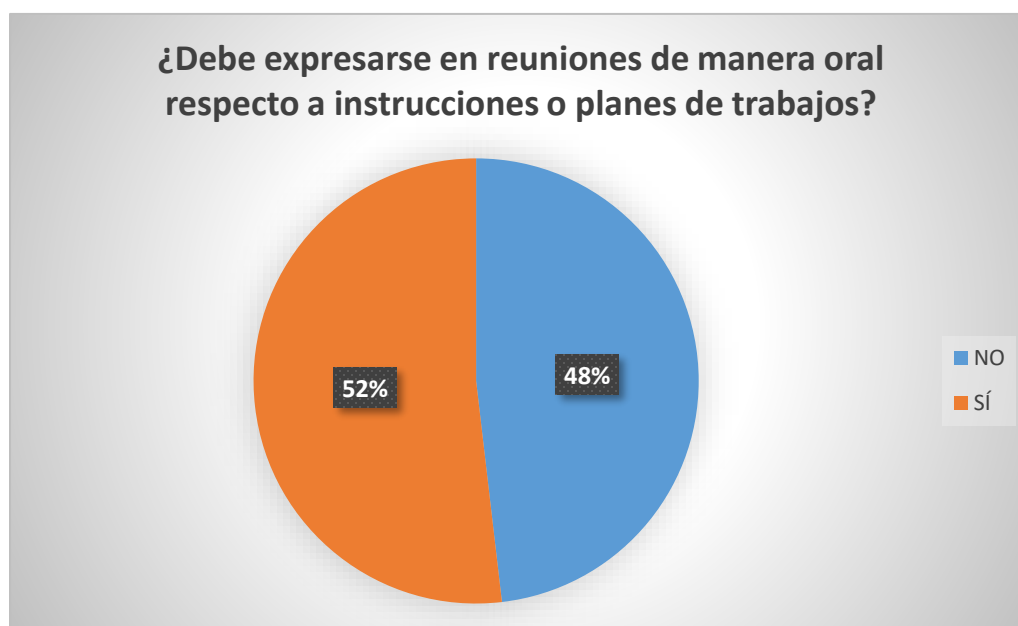
El 63% de los colaboradores menciona que no debe comunicar a otros instrucciones claras y precisas de manera oral y el 37% dice que sí debe hacerlo.

Tabla 28 ¿Debe expresarse en reuniones de manera oral respecto a instrucciones o planes de trabajos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	13	48%
SÍ	14	52%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 26 ¿Debe expresarse en reuniones de manera oral respecto a instrucciones o planes de trabajos?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

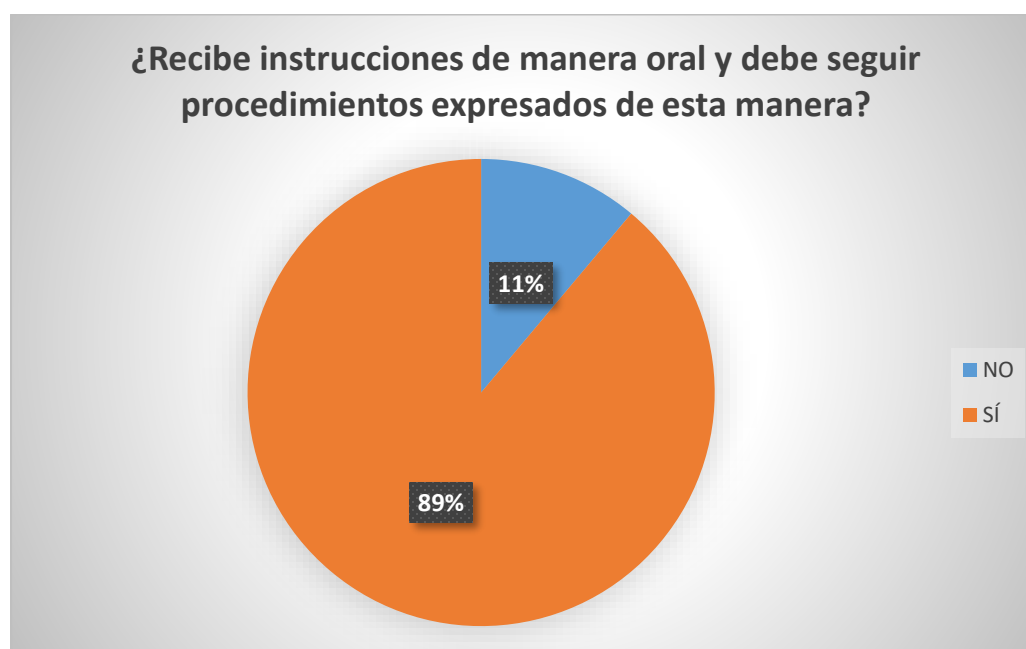
De acuerdo con el gráfico anterior el 52% debe expresarse en reuniones de manera oral respecto a instrucciones o planes de trabajo, mientras que 48% no debe hacerlo.

Tabla 29 : ¿Recibe instrucciones de manera oral y debe seguir procedimientos expresados de esta manera?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	3	11%
SÍ	24	89%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 27 ¿Recibe instrucciones de manera oral y debe seguir procedimientos expresados de esta manera?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

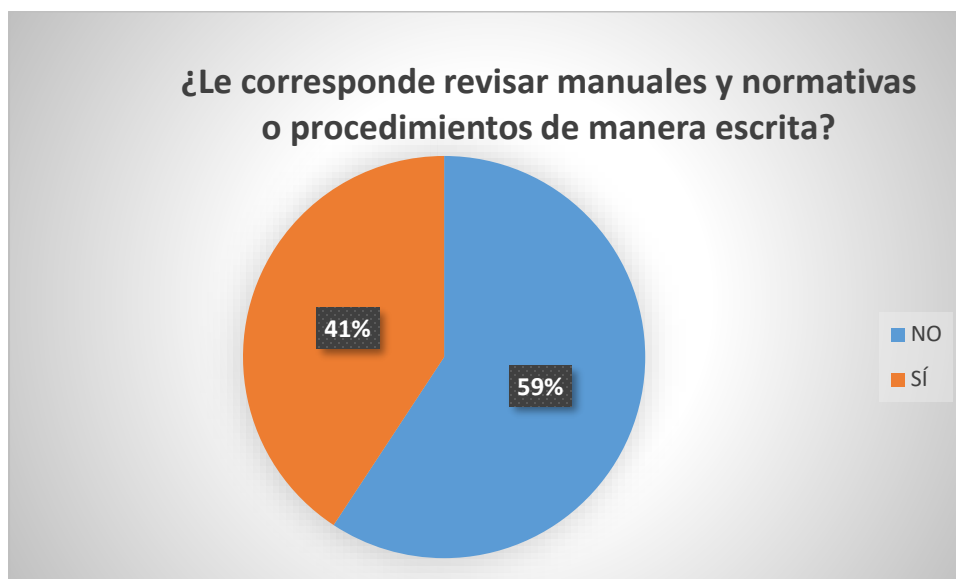
Como se observa en el gráfico anterior el 89% de los colaboradores indica que recibe instrucciones de manera oral y debe seguir procedimientos expresados de esta manera y el 11% dice que no.

Tabla 30 ¿Le corresponde revisar manuales y normativas o procedimientos de manera escrita?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	16	59%
SÍ	11	41%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 28 ¿Le corresponde revisar manuales y normativas o procedimientos de manera escrita?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

EL 59% de los colaboradores indica que no le corresponde revisar manuales y normativas o procedimientos de manera escrita, mientras que el 41% sí debe hacerlo.

Tabla 31 ¿Brinda instrucciones o directrices de forma escrita?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	17	63%
SÍ	10	37%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 29 ¿Brinda instrucciones o directrices de forma escrita?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

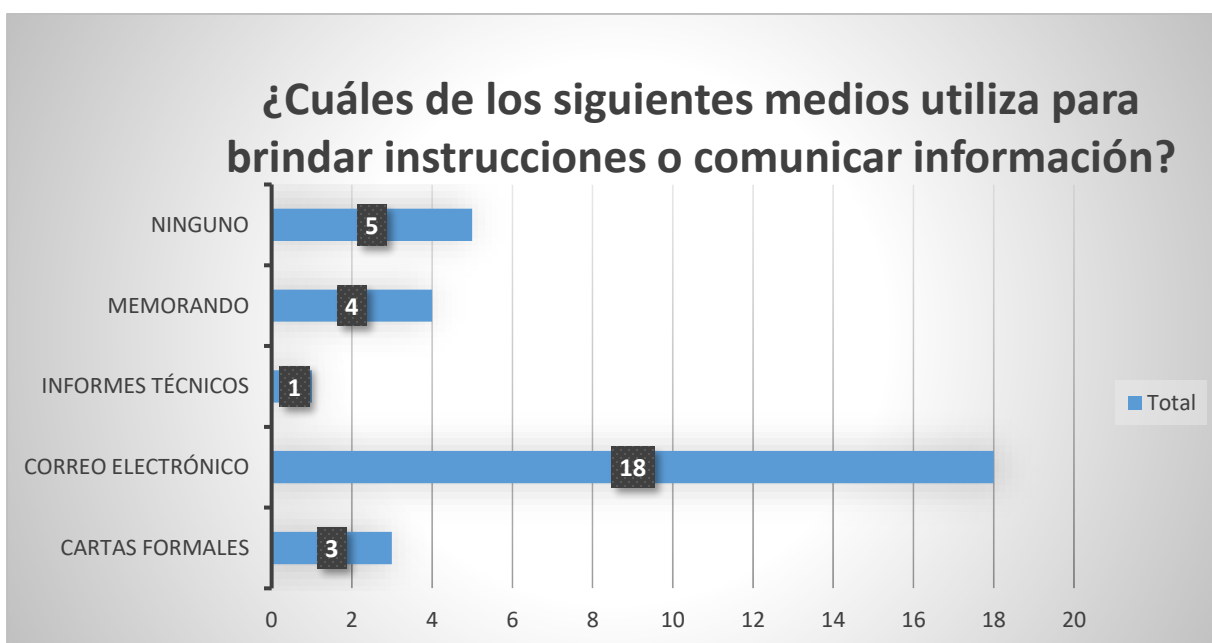
El 63% indica que no brinda instrucciones o directrices de forma escrita, el 37% menciona que sí lo hace.

Tabla 32 ¿Cuáles de los siguientes medios utiliza para brindar instrucciones o comunicar información?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cartas formales	3	10%
Correo electrónico	18	58%
Informes técnicos	1	3%
Memorando	4	13%
Ninguno	5	16%
Total general	31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 30 ¿Cuáles de los siguientes medios utiliza para brindar instrucciones o comunicar información?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Como se puede observar el 58% utiliza el correo electrónico como medio para brindar instrucciones o comunicar información, el 16% no utiliza ninguno de los medios consultados, el 13% utiliza el memorando, el 10% utiliza cartas formales y el 3% utiliza informes técnicos.

Quienes mencionaron que utilizan otros medios aparte de los consultados mencionaron los siguientes:

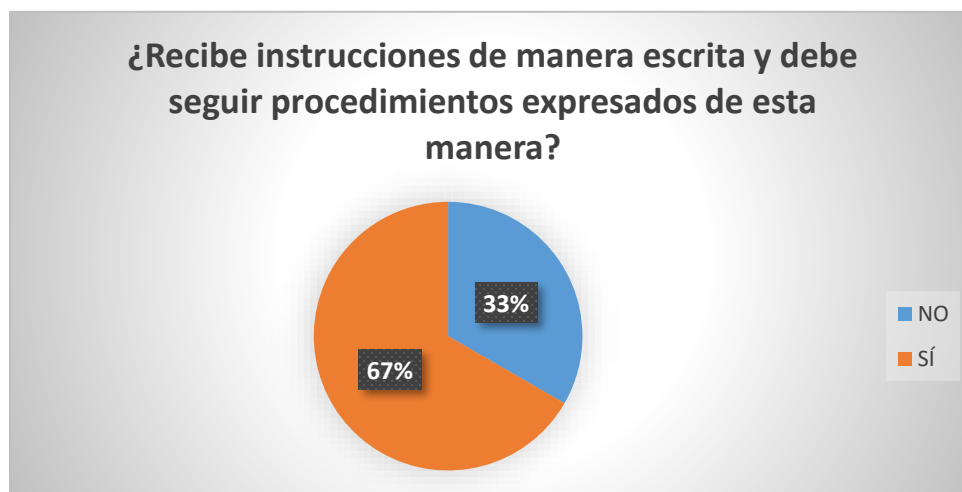
- Radio
- Teléfono
- Whats app

Tabla 33 ¿Recibe instrucciones de manera escrita y debe seguir procedimientos expresados de esta manera?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	9	33%
Sí	18	67%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 31 ¿Recibe instrucciones de manera escrita y debe seguir procedimientos expresados de esta manera?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

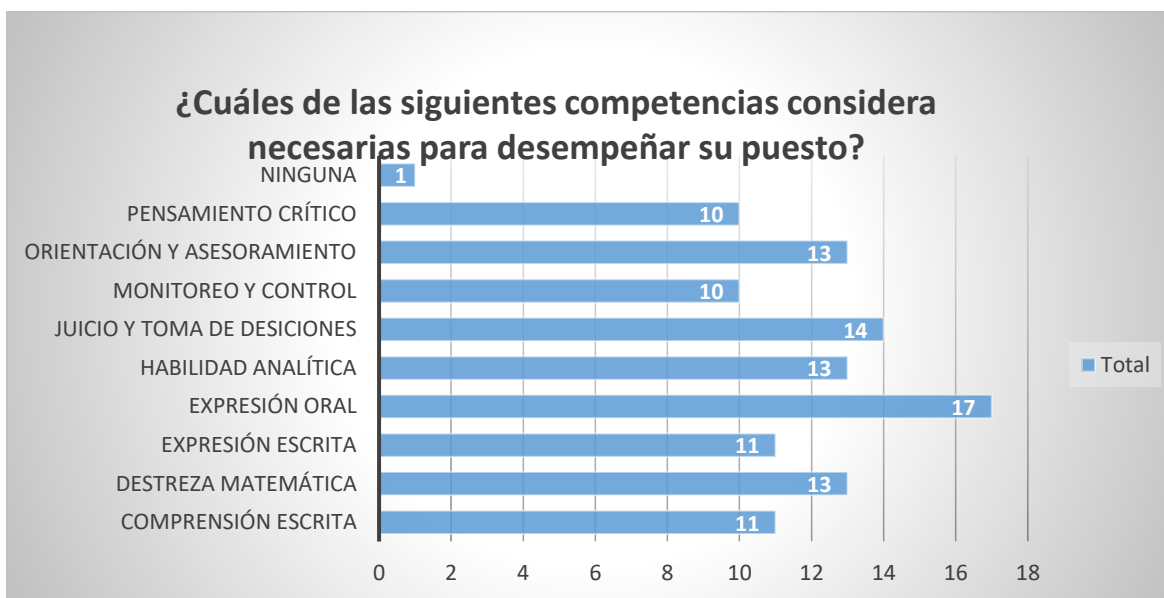
Como se puede observar el 67% menciona que sí recibe instrucciones de manera escrita y debe seguir procedimientos expresados de esta manera y el 33% indica que no.

Tabla 34 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su puesto?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Comprensión escrita	11	10%
Destreza matemática	13	12%
Expresión escrita	11	10%
Expresión oral	17	15%
Habilidad analítica	13	12%
Juicio y toma de decisiones	14	12%
Monitoreo y control	10	9%
Orientación y asesoramiento	13	12%
Pensamiento crítico	10	9%
Ninguna	1	1%
Total general	113	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 32 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Como se puede observar en el gráfico los resultados obtenidos se detallan de la siguiente manera:

- 15% Expresión oral
- 12% Juicio y toma de decisiones
- 12% Destreza matemática
- 12% Habilidad analítica
- 12% Orientación y asesoramiento
- 10% Comprensión escrita
- 10% Expresión escrita
- 9% Monitoreo y control
- 9% Pensamiento crítico
- 1% Ninguna

Tabla 35: Tabla 35 ¿Debe trabajar en conjunto con otras personas para desempeñar sus funciones?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	5	19%
SÍ	22	81%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 33 ¿Debe trabajar en conjunto con otras personas para desempeñar sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

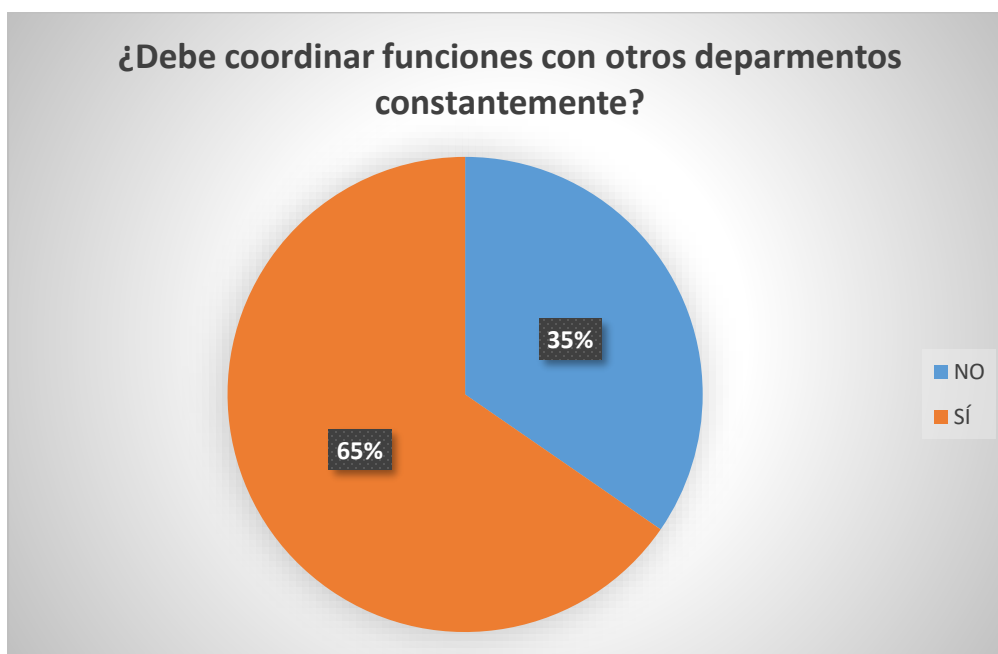
Como se puede observar el 81% indica que debe trabajar en conjunto con otras personas, mientras que el 19% dice que no debe hacerlo.

Tabla 36 ¿Debe coordinar funciones con otros departamentos constantemente?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	9	35%
SÍ	17	65%
Total general	26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 34 ¿Debe coordinar funciones con otros departamentos constantemente?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

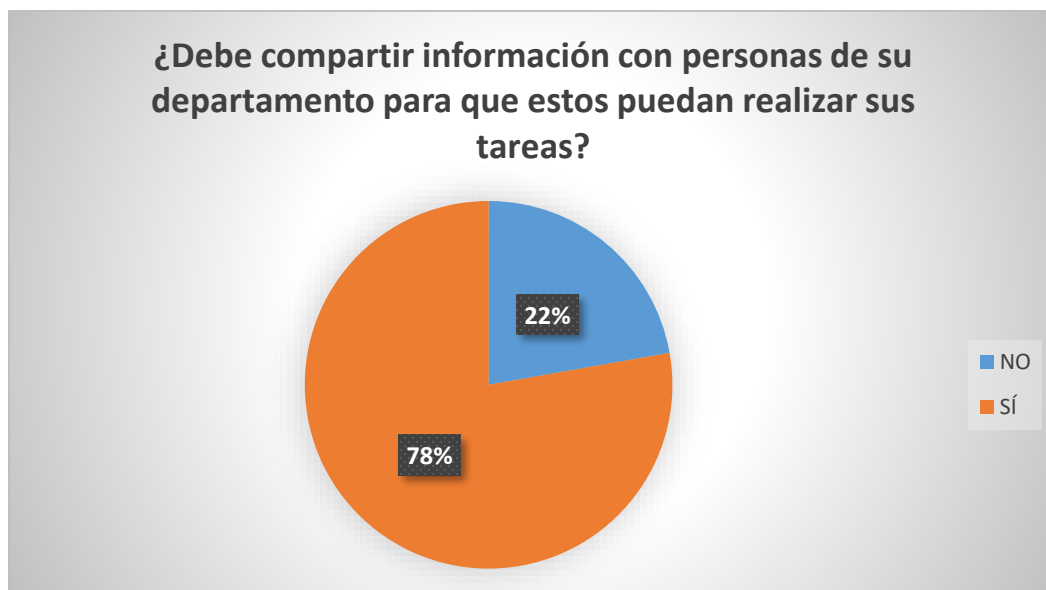
Como se muestra en el gráfico anterior el 65% indica que debe coordinar funciones con otros departamentos, mientras que el 35% dice que no lo hace.

Tabla 37 ¿Debe compartir información con personas de su departamento para que estos puedan realizar sus tareas?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	6	22%
SÍ	21	78%
Total, general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, Octubre 2018

Gráfico 35 ¿Debe compartir información con personas de su departamento para que estos puedan realizar sus tareas?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

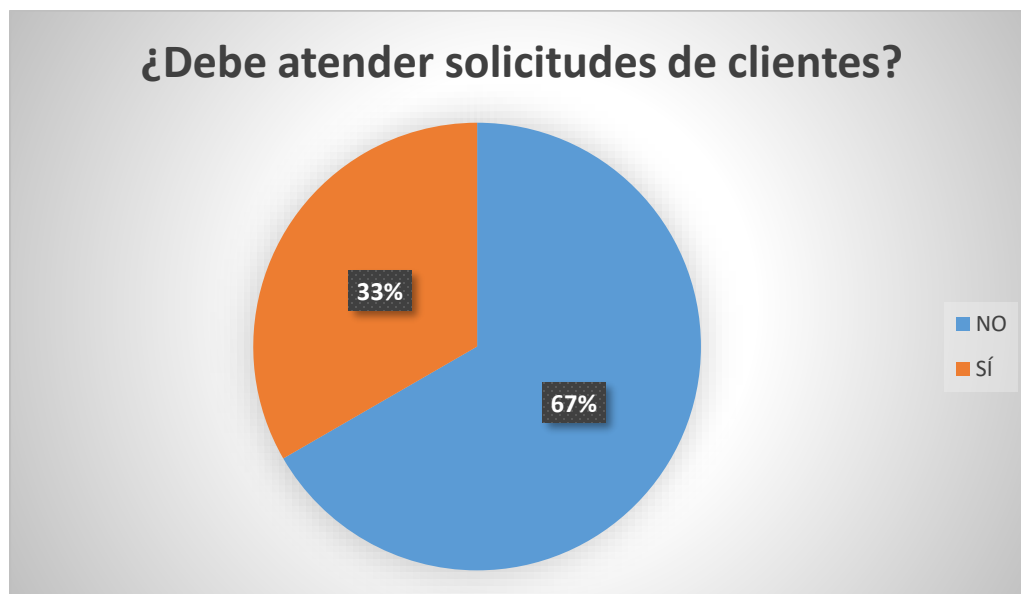
Como se observa en el gráfico el 78% de los colaboradores debe compartir información con personas de su departamento para que estos puedan realizar sus tareas y el 22% no lo hace.

Tabla 38 ¿Debe atender solicitudes de clientes?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	18	67%
SÍ	9	33%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 36 ¿Debe atender solicitudes de clientes?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

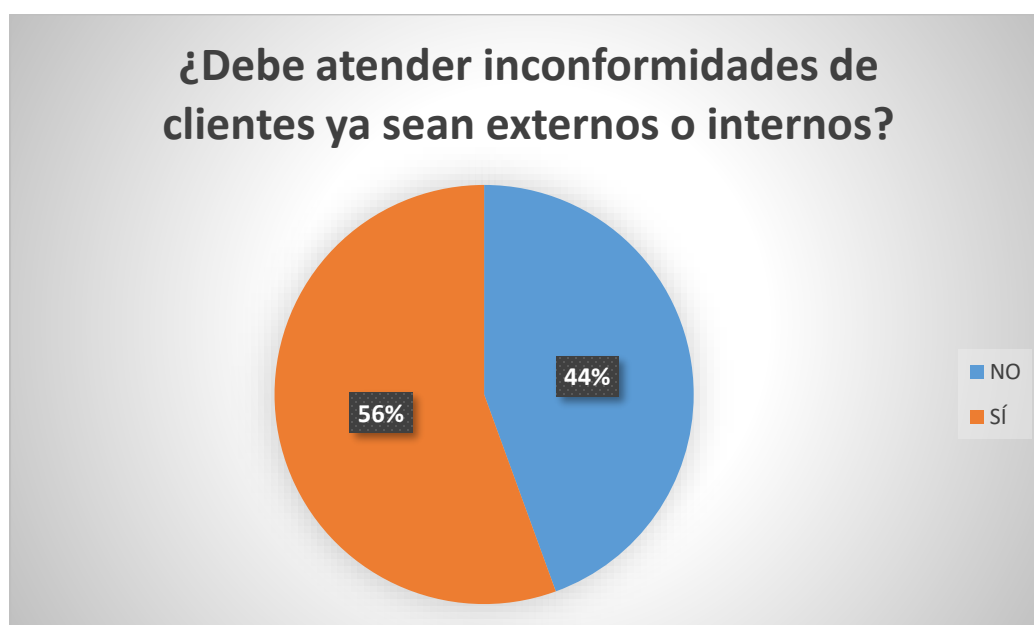
De acuerdo con el gráfico anterior el 67% no debe atender clientes, mientras que el 33% sí lo hace.

Tabla 39 ¿Debe atender inconformidades de clientes ya sean externos o internos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	12	44%
SÍ	15	56%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 37 ¿Debe atender inconformidades de clientes ya sean externos o internos?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

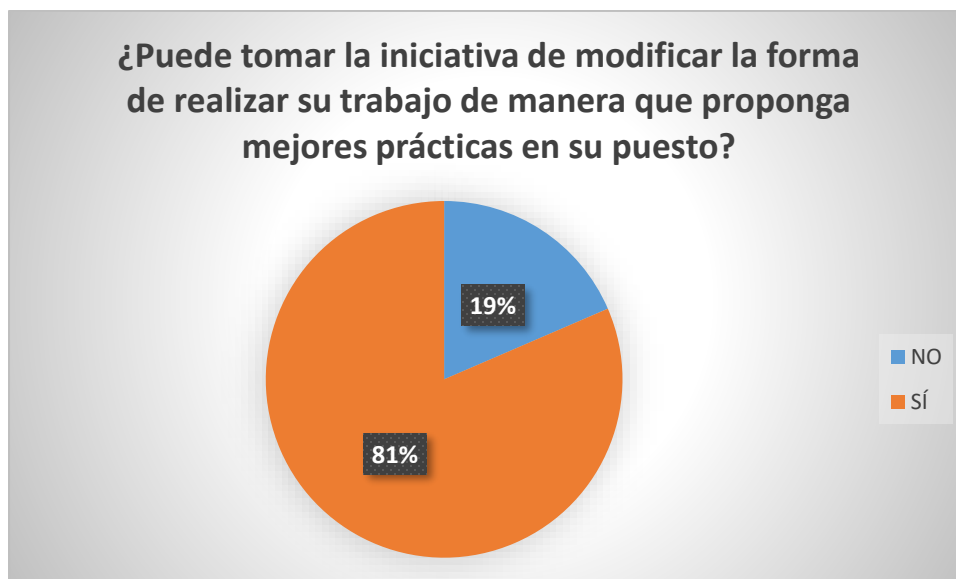
Como se aprecia en el gráfico anterior el 56% de los colaboradores deben atender inconformidades de clientes ya sean externos o internos, mientras que el 44% no lo hace.

Tabla 40 ¿Puede tomar la iniciativa de modificar la forma de realizar su trabajo de manera que proponga mejores prácticas en su puesto?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	5	19%
SÍ	22	81%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 38 ¿Puede tomar la iniciativa de modificar la forma de realizar su trabajo de manera que proponga mejores prácticas en su puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

El 81% de los colaboradores indica que puede tomar la iniciativa de modificar la forma de realizar su trabajo de manera que proponga mejores prácticas en su puesto y el 19% dice que no puede hacerlo.

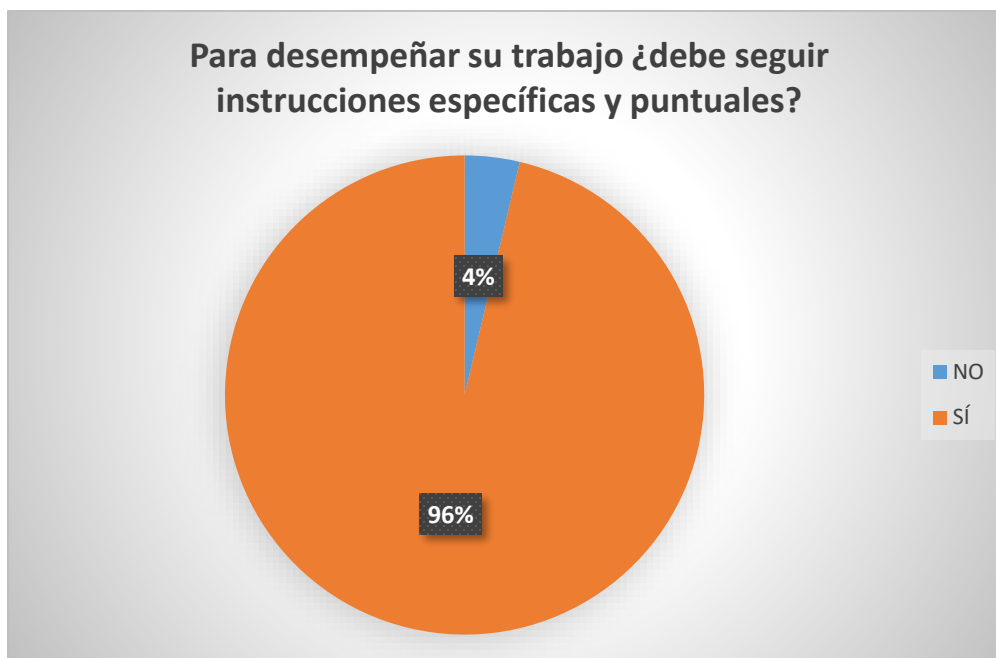
Tabla 41 Para desempeñar su trabajo ¿debe seguir instrucciones específicas y puntuales?

Para desempeñar su trabajo ¿debe seguir instrucciones específicas y puntuales?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	1	4%
Sí	26	96%
Total, general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 39 Para desempeñar su trabajo ¿debe seguir instrucciones específicas y puntuales?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Como se muestra en el gráfico anterior el 96% indica que debe seguir instrucciones específicas y puntuales en su trabajo y el 4% dice que no debe hacerlo.

Tabla 42 ¿Debe cumplir su trabajo en fechas y tiempos específicos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	3	11%
SÍ	24	89%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 40 ¿Debe cumplir su trabajo en fechas y tiempos específicos?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

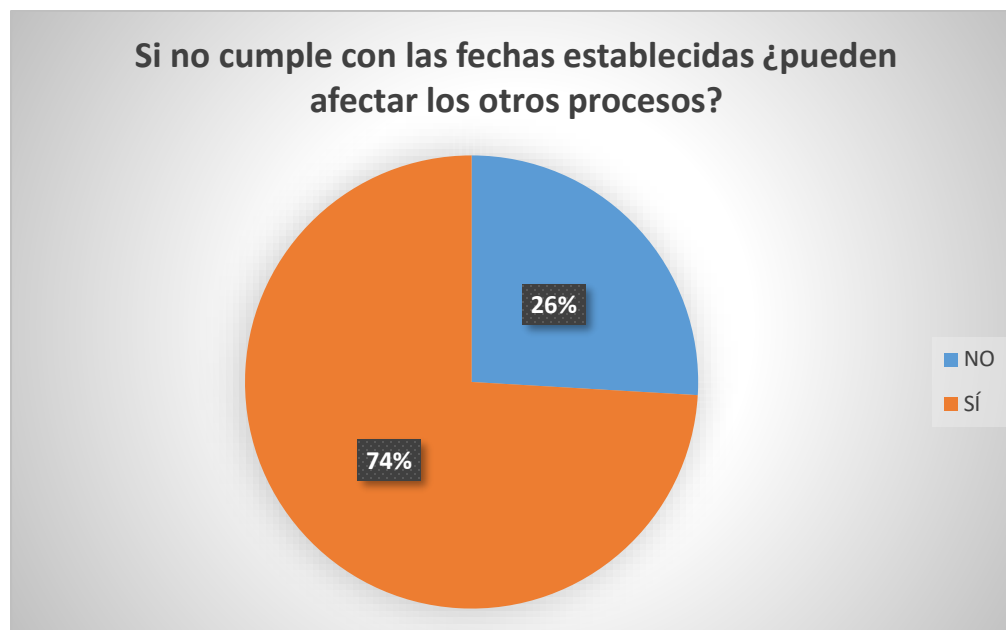
De acuerdo con la información del gráfico anterior el 89% indica que debe cumplir su trabajo en fechas y tiempos específicos y el 11% menciona que no debe hacerlo.

Tabla 43 Si no cumple con las fechas establecidas ¿pueden afectar los otros procesos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	7	26%
SÍ	20	74%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 41 Si no cumple con las fechas establecidas ¿pueden afectar los otros procesos?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

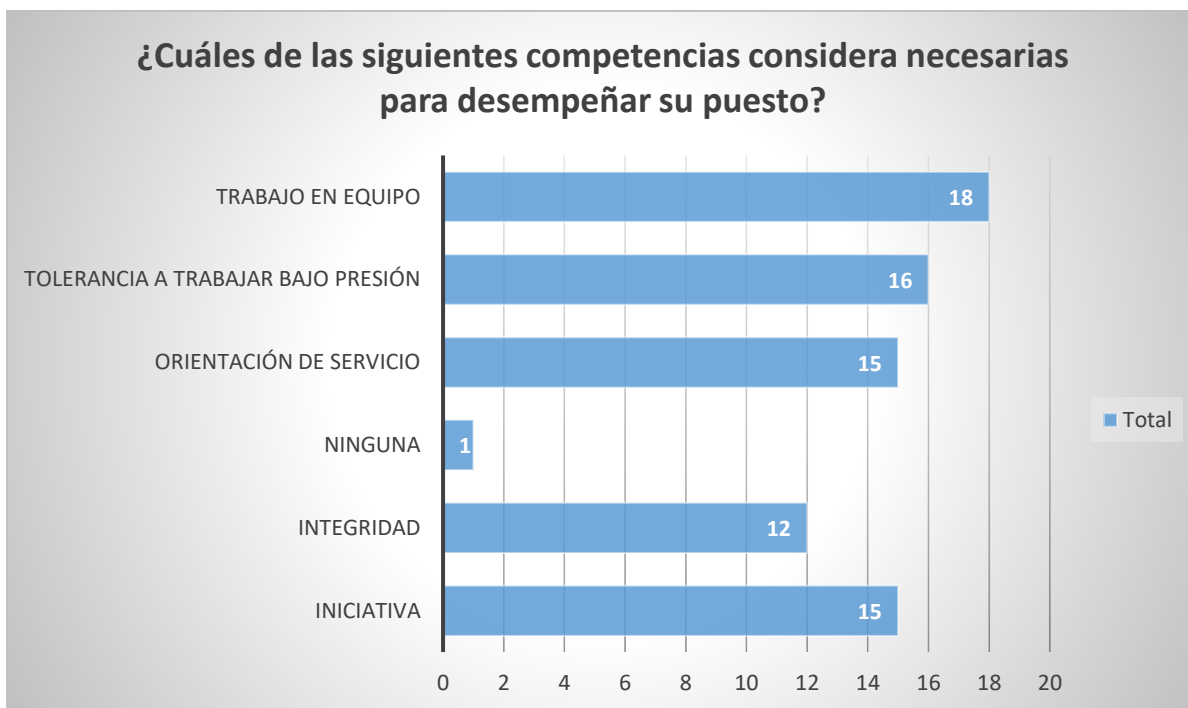
Como se muestra en el gráfico anterior el 74% indica que si no se cumple con las fechas establecidas puede afectar los otros procesos mientras que el 26% dice que no.

Tabla 44 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su puesto?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Iniciativa	15	19%
Integridad	12	16%
Ninguna	1	1%
Orientación de servicio	15	19%
Tolerancia a trabajar bajo presión	16	21%
Trabajo en equipo	18	23%
Total general	77	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 42 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

De acuerdo con el gráfico anterior las competencias requeridas para el desempeño de los puestos del departamento de administración se detallan a continuación:

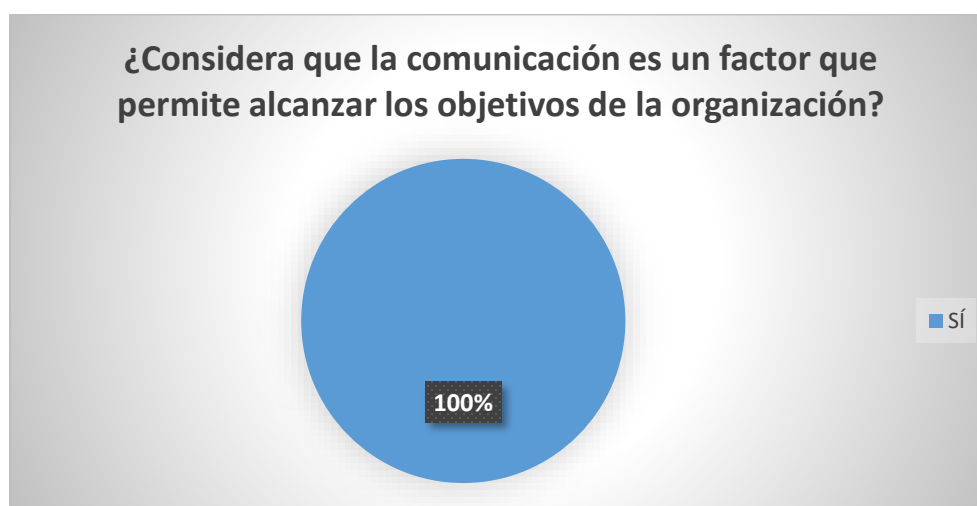
- 23% Trabajo en equipo
- 21% Tolerancia a trabajar bajo presión
- 19% Iniciativa
- 19% Orientación de servicio
- 16% Integridad
- 1% Ninguna

Tabla 45 ¿Considera que la comunicación es un factor que permite alcanzar los objetivos de la organización?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	27	100%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 43 ¿Considera que la comunicación es un factor que permite alcanzar los objetivos de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

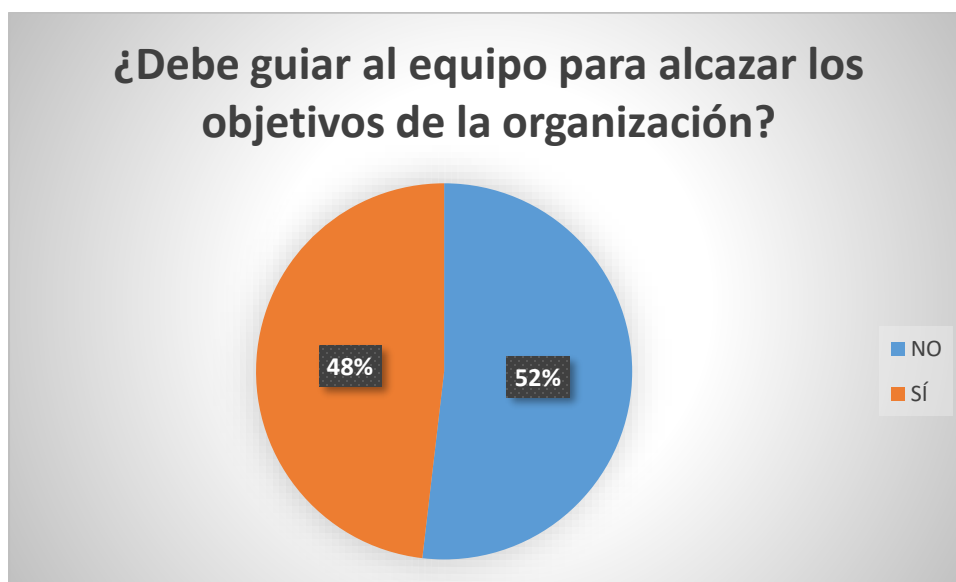
Como se observa en el gráfico anterior el 100% de los colaboradores considera que la comunicación es un factor que permite alcanzar los objetivos de la organización.

Tabla 46 ¿Debe guiar al equipo para alcanzar los objetivos de la organización?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	14	52%
SÍ	13	48%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 44 ¿Debe guiar al equipo para alcanzar los objetivos de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

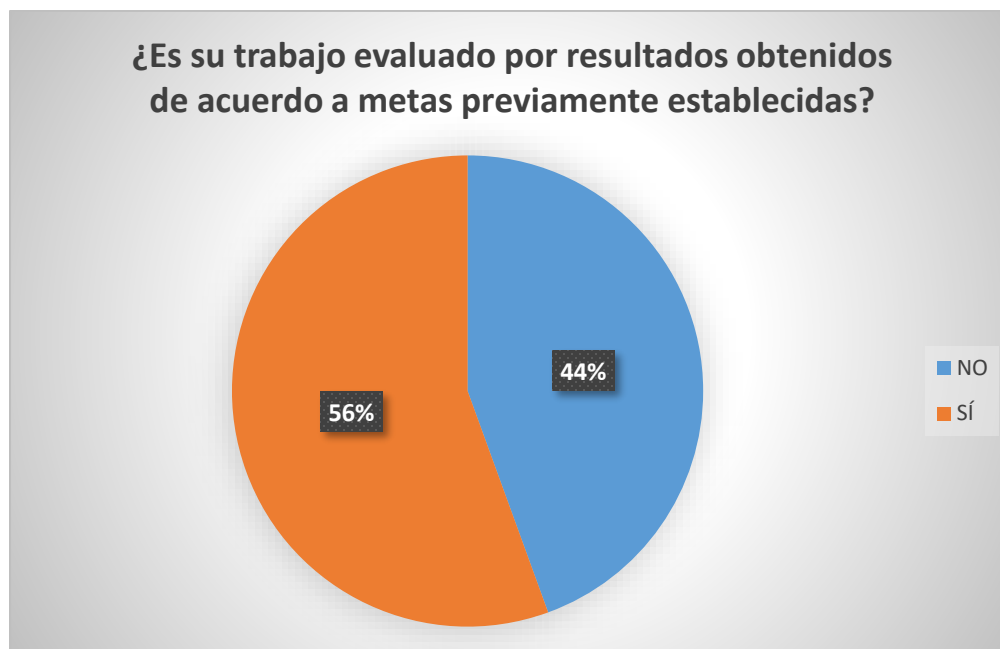
De acuerdo con el gráfico anterior el 52% indica que no debe guiar al equipo para alcanzar los objetivos de la organización, mientras que el 48% considera que debe hacerlo.

Tabla 47 ¿Es su trabajo evaluado por resultados obtenidos de acuerdo con metas previamente establecidos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NO	12	44%
SÍ	15	56%
Total general	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 45 ¿Es su trabajo evaluado por resultados obtenidos de acuerdo con metas previamente establecidas?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

El 56% menciona que su trabajo no es evaluado por resultados obtenidos de acuerdo con metas previamente establecidas y el 44% dice que sí.

Tabla 48 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su puesto?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	20	27%
Liderazgo	12	16%
Organización/ Planificación	14	19%
Orientación al logro y cumplimiento de metas	12	16%
Pertenencia al equipo	15	21%
Total general	73	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Gráfico 46 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores, octubre 2018

Como se aprecia en el gráfico anterior las competencias señaladas por los colaboradores como necesarias para desempeñar su puesto se detallan a continuación:

- 27% Comunicación
- 21% Pertenencia al equipo
- 19% Organización/ Planificación
- 16% Liderazgo
- 16% Orientación al logro y cumplimiento de metas

4.1.2. Revisión de Manuales de Puesto de Empaques Santa Ana división Molino

De acuerdo con la revisión de los manuales de puesto actuales de la empresa se aprecia que no se incluye en los mismos las competencias técnicas ni actitudinales necesarias para cada puesto.

Sin embargo, se establecen cuatro competencias de negocios para todos los puestos, las mismas son:

- Comunicación
- Pertenencia al equipo
- Organización/ Planificación
- Orientación al logro y cumplimiento de metas

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Objetivo 1 Describir las principales funciones, los niveles de comunicación y las relaciones jerárquicas de cada puesto del departamento de Administración de Empaques Santa división Molino.	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Principales funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los colaboradores tiene claro cuáles son sus principales funciones específicas, sin embargo, en algunos casos las funciones no están definidas en el perfil del puesto ya que algunos puestos han variado y no se ha actualizado el manual con las nuevas funciones. • La mayoría de los colaboradores indica que requieren de algún tipo de equipo especial para desempeñar sus funciones correctamente, tales como equipo de seguridad o algún tipo de herramienta especial. <p>Niveles de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los puestos deben tener comunicación con las demás áreas de la empresa, tanto para recibir como para entregar información para que se pueda realizar las tareas correctamente y el momento preciso. • En el área administrativa a la mayoría de los colaboradores les corresponde atender diferentes proveedores de la empresa y casi la mitad debe atender también a clientes de la compañía. <p>Relaciones jerárquicas</p>	<p>Principales funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el manual de puestos de la empresa, incluyendo las funciones que indican los colaboradores o eliminando las que se han reasignado a otros puestos. • Incluir en la descripción del puesto el equipo del cual será responsable el colaborador, así como el conocimiento o habilidad que requiere para utilizarlo. <p>Niveles de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que en el manual de puestos de la empresa se indique correctamente los niveles de comunicación interna de cada puesto. • Indicar en el manual de puestos las líneas de comunicación externa que debe seguir en el desempeño de sus funciones. <p>Relaciones jerárquicas</p>

<ul style="list-style-type: none">• Menos de una cuarta parte de los colaboradores del área administrativa tiene personal a cargo.• Los puestos que tienen personal a cargo son puestos de gerencia, jefaturas o encargados de área.	<ul style="list-style-type: none">• Indicar en el perfil del puesto las líneas de jerarquía que aplican para cada puesto tanto a quien le reporta como a quien supervisa.• Establecer las competencias necesarias para el manejo de personal de los puestos que tiene personal a su cargo.
---	---

Objetivo 2 Determinar las principales competencias laborales requeridas para los puestos del departamento de administración de Empaques Santa Ana división Molino tomando en cuenta las competencias técnicas, actitudinales y de negocio.																																					
Conclusiones	Recomendaciones																																				
<p>Competencias técnicas</p> <p>Más de la tercera parte de los colaboradores indica que requiere de algún tipo de licencia especial para desempeñar sus funciones.</p> <p>La mayoría de los colaboradores considera que la exigencia física de su puesto es media, sin embargo, una cuarta parte considera que es alta y otra cuarta parte dice que es baja.</p> <p>La totalidad de los puestos gerenciales y medios indica que debe tener conocimientos de normas y leyes específicas para el desempeño de sus funciones, al igual que la mayoría de los puestos técnicos, sin embargo, casi la mitad de los puestos operativos indica que no requiere de conocimiento de normas específicas.</p> <p>La totalidad de puestos gerenciales indica que le corresponde brindar asesoría o guía para otros colaboradores, al igual que la mayoría de los puestos medios, la mitad de los puestos técnicos también indica que le corresponde hacerlo mientras que la otra mitad dice que no al igual que la mayoría de los puestos operativos</p> <p>La totalidad de puestos gerenciales y la mayoría de los puestos medios indica que le corresponde establecer metas y realizar programas de trabajo para otros colaboradores, mientras que la mayoría de los puestos técnicos y la totalidad de puestos operativos indica que no debe hacerlo.</p>	<p>Competencias técnicas</p> <p>Incluir como requisito en el manual de puestos el tipo de licencia que se requiere en los casos que se necesita alguna licencia para desempeñar las funciones.</p> <p>Analizar la exigencia física de cada puesto de acuerdo con las funciones principales e incluirlo en la descripción del puesto.</p> <p>Incluir las competencias técnicas en el manual de puestos según el tipo de puesto y se propone las siguientes competencias técnicas:</p> <p>Gerenciales</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Orientación</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">/</td> <td style="width: 40%;">asesoramiento</td> </tr> <tr> <td>Monitoreo y control</td> <td></td> <td>Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)</td> </tr> <tr> <td>crítico</td> <td></td> <td>Pensamiento matemático</td> </tr> <tr> <td>matemática</td> <td></td> <td>Destreza</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Expresión Oral</td> </tr> </table> <p>Expresión escrita</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 25%;">Juicio</td> <td style="width: 25%;">y toma</td> <td style="width: 25%;">de</td> <td style="width: 25%;">decisiones</td> </tr> <tr> <td>Comprensión</td> <td></td> <td></td> <td>escrita</td> </tr> <tr> <td>Comprensión Oral</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Medios</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Orientación</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">/</td> <td style="width: 40%;">asesoramiento</td> </tr> <tr> <td>Monitoreo</td> <td></td> <td>y control</td> </tr> <tr> <td>Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Orientación	/	asesoramiento	Monitoreo y control		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	crítico		Pensamiento matemático	matemática		Destreza			Expresión Oral	Juicio	y toma	de	decisiones	Comprensión			escrita	Comprensión Oral				Orientación	/	asesoramiento	Monitoreo		y control	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		
Orientación	/	asesoramiento																																			
Monitoreo y control		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)																																			
crítico		Pensamiento matemático																																			
matemática		Destreza																																			
		Expresión Oral																																			
Juicio	y toma	de	decisiones																																		
Comprensión			escrita																																		
Comprensión Oral																																					
Orientación	/	asesoramiento																																			
Monitoreo		y control																																			
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)																																					

<p>Los puestos gerenciales y medios indican que deben monitorear el trabajo de otras personas mientras que casi la totalidad de los puestos técnicos y la totalidad de los operativos dice que no lo hace.</p>	<p>Destreza matemática Expresión oral Expresión escrita Comprensión escrita Comprensión oral</p>
<p>La totalidad de los puestos gerenciales y medios indica que deben analizar datos financieros o estadísticos, la mitad de los puestos técnico dice que lo hace y la otra mitad dice que no, mientras que la totalidad de los puestos operativos indica que no le corresponde hacerlo.</p>	<p>Técnico Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) Destreza matemática Expresión Oral Expresión escrita Comprensión escrita Comprensión Oral</p>
<p>La mayoría de los puestos operativos no requiere de habilidad matemática para desempeñar sus funciones mientras que la totalidad de los puestos gerenciales, medios y técnicos sí lo requieren.</p>	<p>Operativo Comprensión escrita Comprensión oral</p>
<p>La mayoría de los puestos operativos no requiere de expresarse de manera oral para comunicar instrucciones de trabajo, mientras que la totalidad de los puestos gerenciales y la mayoría de los medios y técnicos sí lo requieren.</p>	
<p>La mayoría de los puestos del área administrativa debe recibir instrucciones de manera oral y escrita para desempeñar sus funciones sin importar el nivel del puesto.</p>	<p>Competencias actitudinales Incluir las competencias técnicas en el manual de puestos según el tipo de puesto y se propone las siguientes competencias actitudinales: Gerenciales Trabajo en equipo Iniciativa Tolerancia a trabajar bajo presión Orientación de servicio Integridad</p>
<p>Competencias actitudinales La mayoría de los colaboradores debe trabajar en conjunto con otras personas y compartir información para el desempeño de sus funciones.</p>	<p>Medios</p>
<p>La mayoría de los colaboradores de puestos operativos no debe atender inconformidades de clientes internos ni externos mientras que la mayoría de los puestos medios, técnicos y gerenciales sí debe hacerlo.</p>	

<p>La mayoría de los colaboradores debe seguir instrucciones claras y precisas, pero a la vez pueden tomar iniciativa para mejorar la forma de desempeñar sus funciones.</p>	<p>Trabajo en equipo Iniciativa Tolerancia a trabajar bajo presión Orientación de servicio Integridad</p>
<p>La mayoría de los colaboradores debe cumplir con fechas establecidas para no afectar otros procesos.</p>	<p>Medios Trabajo en equipo Iniciativa Tolerancia a trabajar bajo presión Orientación de servicio</p>
<p>Competencias de negocio La totalidad de los colaboradores considera que la comunicación es un factor muy importante para el desempeño de sus funciones.</p>	<p>Operativos Trabajo en equipo Iniciativa Tolerancia a trabajar bajo presión</p> <p>Competencias de negocio Incluir en el manual de puestos las siguientes competencias de negocio para todos los tipos de puestos:</p>
<p>Casi la mitad de los colaboradores indica que deben guiar al equipo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.</p>	<p>Comunicación Liderazgo Organización/ Planificación Orientación al logro y cumplimiento de metas Pertenencia al equipo</p>
<p>La mayoría de los colaboradores indica que su trabajo es evaluado por los resultados de cumplimiento de metas previamente establecidas.</p>	

Objetivo 3 Identificar si el manual de puestos de Empaques Santa Ana división Molino tiene establecidas las competencias técnicas, actitudinales y de negocio para cada puesto	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Competencias técnicas En el manual de puestos de Empaques Santa Ana no se indica ninguna competencia técnica necesaria para cada puesto.</p> <p>Competencias actitudinales En el manual de puestos de Empaques Santa Ana no se indica ninguna competencia actitudinal necesaria para cada puesto.</p> <p>Competencias de negocio En el manual de puesto se identifican cuatro competencias de negocio que se incluyen para todos los puestos de la organización y del grupo corporativo.</p>	<p>Competencias técnicas Incluir en el manual las competencias técnicas identificadas en el objetivo 2 de acuerdo con el tipo de cada puesto.</p> <p>Competencias actitudinales Incluir en el manual las competencias actitudinales identificadas en el objetivo 2 de acuerdo con el tipo de cada puesto.</p> <p>Competencias de negocio Mantener las cuatro competencias indicadas en el manual ya que las mismas fueron definidas por la dirección del Grupo, pero además se recomienda incluir como competencia de negocio la de liderazgo para los puestos de jefatura.</p>

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Álvarez Venegas R, Paredes Hernández L y Arteaga Pérez J. (2015). *Guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en posgrado*. 1 Ed. México. Universidad Internacional.

Barrantes, R. (2014). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo*. 2° reimp. San José: EUNED.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*, 4° ed. Colombia: Pearson Educación

Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 Ed. México: McGraw Hill.

Tesis

Alfaro, M (Sin fecha). *Actualizar el manual de procedimientos de reclutamiento y selección del conglomerado financiero del Banco de Costa Rica* (Tesis inédita de bachillerato). Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.

.Carrión,C (2016). *Evaluación del desempeño y su impacto en las competencias laborales de los funcionarios de la oficina de validación de derechos del hospital San Juan de Dios entre julio de 2014 y agosto de 2015* (Tesis inédita de bachillerato). Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.

Castillo Fuentes M, Villegas Espinoza M (2016), *Análisis para la realización de un manual descriptivo de puestos para el personal de ventas de Banco BCT S.A* (Tesis inédita de licenciatura) Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.

Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa)*. Desafíos para una

adecuada evaluación de desempeño. (Tesis inédita de maestría). Universidad Nacional de la Pampa, Argentina.

Guambugete, K (2015). *Modelo de gestión por competencias para lograr calidad de los servicios de la empresa La Esperanza Comercializadora Wholesaleinn, S.A.* (Tesis inédita de maestría). Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES”, Ecuador.

Herrera, J (2018). *Análisis por competencias al personal de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. en el II cuatrimestre del 2017.* (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.

Massaro, V. (2015), “*¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?*” (Tesis inédita de maestría). Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Mena, W. (2014), *Propuesta de un modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014* (Tesis inédita de maestría). Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

Quesada, A. (2014), *Elaboración de perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una comercializadora de alimentos y bebidas* (Tesis inédita de licenciatura). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Vásquez, K (2015) *Reorientación del sistema de Gestión de Recursos Humanos a partir de una estrategia de evaluación de impacto bajo el ámbito del estatuto de servicio civil de Costa Rica* (Tesis inédita de Maestría). Instituto Centroamericano de Administración Pública, Costa Rica.

Vera, E. (2015), *“La Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil agencia Portoviejo”* (Tesis inédita de Ingeniería Comercial). Universidad Técnica de Manabi, Ecuador.

Revistas

Ávila, C. (2016). *Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera*. Bogotá: Universidad Central.

Otras fuentes

González Vallejo L, Chinchilla Jiménez A, Guerra Vargas G y Jara Ocampo A (2018). *Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación tesis y tesinas en ciencias sociales*. 2 ed. San José U.H.

González Vallejo L, Guerra Vargas G y Jara Ocampo A. (2018). *Manual APA*. 1 ed. San José: U. H.

Muñoz, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. (3a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://201.195.87.22:222>

GLOSARIO

Outsourcing: Servicio brindado por una empresa externa a la organización.

Brecha: Diferencia entre el rendimiento esperado y el real.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS
MANUAL DE PUESTOS EMPAQUES SANTA ANA DIVISIÓN MOLINO**

Instrumento para analizar el manual de puestos de Empaques Santa Ana división Molino, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimados colaboradores del departamento de Administración de Empaques Santa Ana división Molino:

Reciba un cordial saludo de mi parte. El presente cuestionario contiene una serie de preguntas, las mismas hacen referencia al tema mencionado en el párrafo anterior.

Favor marcar con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los descritos.

Agradezco su ayuda con la colaboración de este instrumento.

DATOS GENERALES

1 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Menos de un año

De 1 a 3 años

De 3 a 5 años

Más de 5 años

2 Puesto que desempeña _____

3 ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria incompleta

Primaria completa

Secundaria incompleta

Secundaria completa

Diplomado universitario

Bachiller Universitario

Licenciatura

Otro

VARIABLE 1: PUESTO

INDICADOR 1 PRINCIPALES FUNCIONES

4 Complete la información indicada en el siguiente cuadro, indique ¿cuáles son las principales funciones y la periodicidad?

Tarea o función a desempeñar	Diaria	Semanal	Mensual	Ocasional	Duración
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

5 ¿Requiere de algún tipo de equipo especial para desempeñar su puesto?

Sí

No

Cuál? _____

6 De los siguientes recursos indique ¿cuáles son necesarios en su puesto?

Recursos informáticos

Equipo móvil

Herramientas

Otros

Mencione: _____

INDICADOR 2 NIVELES DE COMUNICACIÓN

7 ¿En el desempeño de su puesto con qué otras áreas tiene relación?

<input type="checkbox"/> Gerencia General	<input type="checkbox"/> Mantenimiento
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Producción
<input type="checkbox"/> Despacho	<input type="checkbox"/> Bodega
<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Patios
<input type="checkbox"/> Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Contabilidad

8 ¿Depende de otras áreas para poder realizar sus tareas?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

Explique: _____

9 ¿Otras áreas dependen de usted para poder realizar sus tareas?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

Explique: _____

10 ¿En su puesto le corresponde atender a clientes de la empresa constantemente?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

11 ¿En su puesto le corresponde atender a proveedores de la empresa constantemente?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

INDICADOR 3 NIVELES DE JERARQUIA

12 ¿Tiene usted personal a cargo?, si su respuesta es sí indique ¿cuáles puestos están bajo su responsabilidad?

Sí

No

Mencione: _____

13 ¿Cuál es el puesto de su jefe inmediato?

14 ¿Cuáles de las siguientes opciones considera usted que pueden ser consecuencias de un error en su puesto?

Pérdida de recursos

Atrasos en la producción

Afecta la imagen de la empresa

Atraso de procesos de otras áreas

Descontento de clientes

Pérdida de dinero

Inconformidad de compañeros

Pérdida de documentación

Atrasos en entregas a clientes

Problemas legales

Otro especifique

VARIABLE 2: COMPETENCIAS LABORALES
INDICADOR 1 COMPETENCIAS TÉCNICAS

15 ¿Requiere de algún tipo de licencia para desempeñar su puesto?

Sí

No

Cuál: _____

16 ¿Cuál es el requerimiento de educación mínimo para desempeñar su puesto?

Primaria

Secundaria

Técnica

Universitaria

17 ¿Cómo es la exigencia física en su puesto?

Baja

Media

Alta

Muy alta

18 ¿Requiere de alguna habilidad física especial para desempeñar sus funciones?

Sí

No

Mencione: _____

19 ¿Requiere de conocimientos de normas específicas para desempeñar sus funciones?

Sí

No

Mencione: _____

20 ¿Requiere de conocimientos de leyes específicas para desempeñar sus funciones?

Sí

No

Mencione: _____

21 ¿Le corresponde brindar algún tipo de asesoría o guía a otros colaboradores para que desempeñen sus funciones?

Sí

No

22 ¿Le corresponde establecer metas y realizar programas de trabajo para otras personas?

Sí

No

23 ¿Le corresponde monitorear y controlar el trabajo de otras personas?

Sí

No

24 ¿Le corresponde analizar y evaluar diferentes tipos de información, tales como datos financieros o estadísticos?

Sí

No

25 ¿Debe utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones?

Sí

No

26 ¿Requiere de habilidad matemática para su puesto?

Sí

No

27 ¿Debe comunicar a otros instrucciones claras y precisas de manera oral?

Sí

No

28 ¿Debe expresarse en reuniones de manera oral respecto a instrucciones o planes de trabajos?

Sí

No

29 ¿Recibe instrucciones de manera oral y debe seguir procedimientos expresados de esta manera?

Sí

No

30 ¿Le corresponde revisar manuales y normativas o procedimientos de manera escrita?

Sí

No

31 ¿Brinda instrucciones o directrices de forma escrita?

Sí

No

32 ¿Cuáles de los siguientes medios utiliza para brindar instrucciones o comunicar información?

Correo electrónico

Informes técnicos

Memorando

Cartas formales

Planes de gestión

Ninguno

Otro: _____

33 ¿Recibe instrucciones de manera escrita y debe seguir procedimientos expresados de es:

Sí

No

34 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su pues

Orientación y asesoramiento

Habilidad analítica

Monitoreo y control

Destreza matemática

Expresión escrita

Expresión oral

Comprensión escrita

Comprensión escrita

Pensamiento crítico

Juicio y toma de decisiones

INDICADOR 2 COMPETENCIAS ACTITUDINALES

35 ¿Debe trabajar en conjunto con otras personas para desempeñar sus funciones?

Sí

No

36 ¿Debe coordinar funciones con otros departamentos constantemente?

Sí

No

37 ¿Debe compartir información con personas de su departamento para que estos puedan realizar sus tareas?

Sí

No

38 ¿Debe atender solicitudes de clientes?

Sí

No

39 ¿Debe atender inconformidades de clientes ya sean externos o internos?

Sí

No

40 ¿Puede tomar la iniciativa de modificar la forma de realizar su trabajo de manera que proponga mejores prácticas en su puesto?

Sí

No

41 Para desempeñar su trabajo ¿debe seguir instrucciones específicas y puntuales?

Sí

No

42 ¿Debe cumplir su trabajo en fechas y tiempos específicos?

Sí

No

43 Si no cumple con las fechas establecidas ¿pueden afectar los otros procesos?

Sí

No

44 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su puesto?

Trabajo en equipo

Orientación de servicio

Iniciativa

Integridad

Tolerancia a trabajar bajo presión

INDICADOR 3 COMPETENCIAS DE NEGOCIO

45 ¿Considera que la comunicación es un factor que permite alcanzar los objetivos de la organización?

Sí

No

46 ¿Debe guiar al equipo para alcanzar los objetivos de la organización?

Sí

No

47 ¿Es su trabajo evaluado por resultados obtenidos de acuerdo a metas previamente establecidos?

Sí

No

48 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera necesarias para desempeñar su puesto?

Comunicación

Organización/ Planificación

Pertenencia al equipo

Liderazgo

Orientación al logro y cumplimiento de metas

¡Muchas gracias por su colaboración!