



Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de
Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Facultad Ciencias Económicas

TEMA:

Análisis del proceso de la gestión del talento humano en Dulër durante el primer
semestre de 2017

ESTUDIANTE:


Melissa Araya Porras

Diciembre, 2017

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Melissa Andrea Araya Porras mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 402010228 egresado de la carrera de Administracion de negocios con énfasis en recursos humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido 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 Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis del proceso de la gestión del talento humano en Dulér durante el primer semestre de 2017 , 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; articulo 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 Heredia, a los 05 días del mes de diciembre del año 2017



Melissa Araya Porras
Cédula: 402010228

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DEL TUTOR

San José 9 de octubre del 2017.

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

La estudiante **Melissa Andrea Araya Porras**, cédula de identidad número 4-0201-0228, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis del proceso de la gestión del talento humano en Dulèr durante el primer semestre de 2017, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en Recursos humanos.

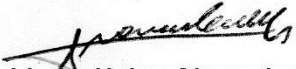
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y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

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

Atentamente,


Licda. Helen Alvarado Mora
Cédula identidad N.4-0135-0746
Carné Colegio Profesional N 2261 _____

CONSTANCIA DEL LECTOR METODOLÓGICO

CARTA DE LECTOR

San José, 29 de noviembre 2017

Universidad Hispanoamericana

Sede Heredia

Carrera Administración de Negocios , énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores :

La estudiante, Melissa Araya Porras, cédula de identidad 4-0201-0228, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis del Proceso de la Gestión del Talento Humano en Duber durante el primer semestre 2017 " ; el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios 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.

Atte.

Firma



Nombre MBA. Milena Sotela Ramírez

Cédula 1-573-526

CARTA DE APROBACIÓN FILÓLOGO

San José, 2 de diciembre, 2017

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Leí y corregí el Proyecto Final de Graduación: "Análisis del proceso de la gestión del talento humano en Dulër durante el primer semestre de 2017", elaborado por la estudiante Melissa Andrea Araya Porras, cédula 4-0201-0228, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Atentamente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser la luz de mi vida, por tantas bendiciones y darme la fuerza para seguir adelante.

A mi madre, por tanto amor y comprensión.

A mi amor y compañero Roberto Vallejo y su familia, por su amor y gran apoyo en todos los momentos de mi vida.

A mi tutora Doña Helen, por su paciencia y colaboración.

Melissa Araya Porras

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios por tantas bendiciones y darme la oportunidad de estudiar.

A mi madre Olga Porras Pérez, por cuidarme con tanto amor y enseñarme a salir adelante en la vida.

A mi compañero de vida Roberto Vallejo León, por apoyarme en todo momento, por su paciencia, amor y por enseñarme a ser una mejor persona en todos los aspectos, gracias por estar siempre conmigo, te amo.

A la familia Vallejo León, por abrirme las puertas de su hogar y hacerme sentir parte de la familia.
Gracias por tanto cariño

A mi tutora Helen Alvarado, por todo su apoyo durante todo el proceso y por brindarme su valioso conocimiento.

Melissa Araya Porras

Tabla de contenido

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA	2
CONSTANCIA DEL LECTOR METODOLÓGICO	3
CARTA DE APROBACIÓN FILÓLOGO.....	4
DECLARACIÓN JURADA.....	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTOS	7
ÍNDICE DE CUADROS.....	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	12
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1.1 Antecedentes del problema	17
1.1.2 Descripción del problema	22
1.1.3 Justificación del problema	27
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	30
1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	30
1.3.1 Objetivo general:.....	30
1.3.2 Objetivos específicos:	31
1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES.....	31
1.4.1 Alcances.....	31
1.4.2 Limitaciones	31
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	32
2.1 MARCO DE REFERENCIA	33
2.1.1 Generalidades de la empresa	33
2.1.1.1 Historia de Dulër	33
2.1.1.2 Misión y visión.....	34
2.1.1.3 Valores.....	35
2.1.1.5 Objetivo.....	36
2.1.1.6 Estructura de la empresa e infraestructura.....	37
2.2 MARCO TEÓRICO	37
2.2.1 Fundamentos de la administración.....	37
2.3 MARCO ESPECÍFICO DEL TEMA.....	41
2.3.1 Gestión del talento humano.....	41
2.3.2 Administración de la gestión del talento humano.....	43
2.3.3 Funciones de la administración de la gestión del talento humano.	44

2.3.4 El perfil de puesto	47
2.3.4.1 diseño y descripción del puesto de trabajo.....	49
2.3.5 Reclutamiento	53
2.3.5.1 Reclutamiento interno	54
2.3.5.2 Reclutamiento externo	55
2.3.5.3 Fuentes de reclutamiento.....	56
2.3.6 Selección	59
2.3.6.1 Características del proceso de selección	60
2.3.2.2 Proceso de selección	62
2.3.7 Evaluación del desempeño	67
2.3.7.1 Método para evaluación de equipos.....	69
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	70
3. MARCO METODOLÓGICO	71
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	71
3.1.1 Tipo de enfoque de la investigación y paradigma.....	71
3.1.1.1 Enfoque cualitativo.....	71
3.1.2 Finalidad de la investigación	72
3.1.3 Dimensión temporal	73
3.1.4 Marco de la investigación.....	74
3.1.5 Condición	74
3.1.6 Carácter	75
3.2 Sujetos y fuentes de información	76
3.2.1 Fuentes de información.....	76
3.3. Selección de población y muestra.....	77
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de información	78
3.4.1 Cuestionario.....	78
3.4.2 Entrevista	79
3.4.3 Observación.....	79
3.5 OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLE	81
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	88
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	89
4.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO	90
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
5.1 Conclusiones	130
5.2 Recomendaciones	135
Biografía	141
ANEXOS	144
Anexo 1	155
Anexo 2	160

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro n° 1 ¿Nombre del puesto que desempeña?.....	90
Cuadro n° 2 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?.....	91
Cuadro n° 3 ¿Tiempo de laborar en el puesto?.....	92
Cuadro n° 4 ¿Cuál es su formación académica?.....	93
Cuadro n° 5 ¿Continua estudiando?.....	94
Cuadro n° 6 ¿Cómo ingresó a la empresa?.....	95
Cuadro n° 7 ¿Cuándo existe una plaza vacante, cual es la forma más utilizada por la empresa para reclutar personal?.....	96
Cuadro n° 8 ¿Qué medio utiliza la empresa para anunciar una vacante?.....	97
Cuadro n° 9 ¿El anuncio de la vacante indica las funciones y requerimientos del puesto?.....	98
Cuadro n° 10 ¿Le solicitaron requisitos para ingresar a la empresa?.....	99
Cuadro n° 11 ¿Cuáles requisitos le solicitaron para ingresar a la empresa? (Puede marcar más de una opción).....	100
Cuadro n° 12 ¿Cuánto tiempo de experiencia le solicitaron para el puesto?.....	101
Cuadro n° 13 ¿Qué requisitos académicos le solicitaron para ingresar a la empresa?.....	102
Cuadro n° 14 ¿Le realizaron pruebas para el puesto?.....	103
Cuadro n° 15 ¿Qué tipo de pruebas realizó para el puesto?.....	104
Cuadro n° 16 ¿Realizó entrevista para el puesto ?.....	105
Cuadro n° 17 ¿Cuánto tiempo tardaron en llamarlo para laborar en la empresa?.....	106
Cuadro n° 18 ¿Firmó algún contrato laboral?.....	107
Cuadro n° 19 ¿En el contrato laboral indicaba las funciones y responsabilidades del puesto?.....	108
Cuadro n° 20 ¿Cuando ingresó a la empresa se le brindó la información sobre las funciones y responsabilidades de su puesto?.....	109
Cuadro n° 21 ¿Por qué medio recibió las funciones de su puesto?.....	110
Cuadro n° 22 ¿Por qué medio recibió las funciones de su puesto?.....	111
Cuadro n° 23 ¿Cuando ingresó a la empresa recibió entrenamiento para la ejecución del puesto?.....	112

Cuadro n° 24 ¿Si no recibió sus funciones por escrito, quién se las asigna?.....	113
Cuadro n° 25 ¿Conoce claramente todas las funciones y responsabilidades del puesto que desempeña?.....	114
Cuadro n° 26 Las instrucciones que recibe para la ejecución de su trabajo son.....	115
Cuadro n° 27 ¿Conoce cuál es el objetivo del cargo que desempeña?.....	116
Cuadro n° 28 ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para la ejecución de su puesto?.....	117
Cuadro n° 29 ¿Quién lo supervisa?.....	118
Cuadro n° 30¿Su trabajo está regulado a través de procedimientos que no se pueden alterar?.....	119
Cuadro n° 31 ¿Evalúan su desempeño laboral?.....	120
Cuadro n° 32 ¿Quién evalúa su desempeño laboral?.....	121
Cuadro n° 33 ¿Cómo evalúan su desempeño laboral?.....	122
Cuadro n° 34 ¿Recibe algún tipo de recompensa por el logro de objetivos?.....	123
Cuadro n° 35 ¿Recibe retroalimentación de su trabajo?.....	124
Cuadro n° 36 ¿Evalúan la iniciativa y mejoramiento de los procesos?.....	125
Cuadro n° 37¿Recibe algún tipo de castigo o amonestación por su deficiencia laboral?.....	126
Cuadro n° 38¿Conoce si existen planes para mejorar el desempeño deficiente?.....	127
Cuadro n° 39¿Cree usted que en este momento cuenta con los conocimientos que le permitan desenvolverse en su puesto de forma eficiente y eficaz?.....	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n° 1 ¿Nombre del puesto que desempeña?.....	90
Gráfico n° 2 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?.....	91
Gráfico n° 3 ¿Tiempo de laborar en el puesto?.....	92
Gráfico n° 4 ¿Cuál es su formación académica?.....	93
Gráfico n° 5 ¿Continúa estudiando?.....	94
Gráfico n° 6 ¿Cómo ingresó a la empresa?.....	95
Gráfico n° 7 Cuándo existe una plaza vacante cual es la forma más utilizada por la empresa para reclutar personal?.....	96
Gráfico n° 8 ¿Qué medio utiliza la empresa para anunciar una vacante?.....	97
Gráfico n° 9 ¿El anuncio de la vacante indica las funciones y requerimientos del puesto?.....	98
Gráfico n° 10 ¿Le solicitaron requisitos para ingresar a la empresa?.....	99
Gráfico n° 11 ¿Cuáles requisitos le solicitaron para ingresar a la empresa? (Puede marcar más de una opción).....	100
Gráfico n° 12 ¿Cuánto tiempo de experiencia le solicitaron para el puesto?.....	101
Gráfico n° 13 ¿Qué requisitos académicos le solicitaron para ingresar a la empresa?.....	102
Gráfico n° 14 ¿ Le realizaron pruebas para el puesto?.....	103
Gráfico n° 15 ¿Qué tipo de pruebas realizó para el puesto?.....	104
Gráfico n° 16 ¿Realizó entrevista para el puesto ?.....	105
Gráfico n° 17 ¿Cuánto tiempo tardaron en llamarlo para laborar en la empresa?.....	106
Gráfico n° 18 ¿Firmo algún contrato laboral?.....	107
n° 19 ¿En el contrato laboral indiciaba las funciones y responsabilidades del puesto?.....	108
Gráfico n° 20¿Cuando ingresó a la empresa se le brindó la información sobre las funciones y responsabilidades de su puesto?.....	109
Gráfico n° 21 ¿Por qué medio recibió las funciones de su puesto?.....	110
Cuadro n° 22 ¿Por qué medio recibió las funciones de su puesto?.....	111
Gráfico n° 23 ¿Cuando ingresó a la empresa recibió entrenamiento para la ejecución del puesto?.....	112
Gráfico n° 24 ¿Si no recibió sus funciones por escrito, quien se las asigna?.....	113

Gráfico n° 25 ¿Conoce claramente todas las funciones y responsabilidades del puesto que desempeña?.....	114
Gráfico n° 26 Las instrucciones que recibe para la ejecución de su trabajo son.....	115
Gráfico n° 27 ¿Conoce cuál es el objetivo del cargo que desempeña?.....	116
Gráfico n° 28 ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para la ejecución de su puesto?.....	117
Gráfico n° 29 ¿Quién lo supervisa?.....	118
Gráfico n° 30¿Su trabajo está regulado a través de procedimientos que no se pueden alterar?.....	119
Gráfico n° 31 ¿Evalúan su desempeño laboral?.....	120
Gráfico n° 32 ¿Quién evalúa su desempeño laboral?.....	121
Gráfico n° 33 ¿Cómo evalúan su desempeño laboral?.....	122
Gráfico n° 34 ¿Recibe algún tipo de recompensa por el logro de objetivos?.....	123
Gráfico n° 35 ¿Recibe retroalimentación de su trabajo?.....	124
Gráfico n° 36 ¿Evalúan la iniciativa y mejoramiento de los procesos?.....	125
Gráfico n° 37¿Recibe algún tipo de castigo o amonestación por su deficiencia laboral?.....	126
Gráfico n° 38¿Conoce si existen planes para mejorar el desempeño deficiente?.....	127
Gráfico n° 39¿Cree usted que en este momento cuenta con los conocimientos que le permitan desenvolverse en su puesto de forma eficiente y eficaz?.....	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración n° 1 Organigrama de Dulër.....	36
Ilustración n° 2 Centro de Experiencia Heredia.....	37
Ilustración n° 3 Centro de Experiencia San José	37
Ilustración n° 4 Enfoque sistemático en la selección.....	61

INTRODUCCIÓN

Cada día las organizaciones son más conscientes del impacto positivo de contar con un adecuado proceso de la gestión del talento humano que facilite el éxito de las estrategias y el logro de los objetivos establecidos, dicha gestión se encarga de integrar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

Para el desarrollo adecuado de las actividades dentro de una organización, es indispensable contar con el personal específico para la ejecución de las diversas tareas que en ella se llevan a cabo, por esto, es de suma importancia la ejecución eficiente de un proceso de reclutamiento y selección que garantice la incorporación del personal más idóneo. Uno de los requisitos más relevantes para dicha gestión es contar con un manual de cargos que describa las funciones y responsabilidades de cada puesto.

Esta investigación definirá ampliamente el concepto de reclutamiento y selección, además de la importancia de utilizar un manual descriptivo de cargos como una herramienta que defina específicamente las tareas que deben realizar los colaboradores y que adicionalmente contribuya a la evaluación del desempeño laboral de los mismos.

Por todo lo expuesto anteriormente, surge la necesidad de realizar esta investigación en Dulër, empresa costarricense dedicada a la comercialización de muebles y elegida para este análisis con el fin de determinar si la misma cuenta o no con un programa de reclutamiento y selección efectivo, realizando dentro del mismo estudio, un análisis de las funciones y responsabilidades de los colaboradores.

En la presente investigación se podrá observar en los seis capítulos que la conforma la siguiente información:

Capítulo I: En este capítulo se presenta el planteamiento del problema, los objetivos, alcances y limitaciones de la investigación, abarca los antecedentes históricos de la Organización, los antecedentes y el problema a investigar, así como su justificación e importancia. Finalmente, se exponen los objetivos generales y específicos.

Capítulo II: Se presenta el marco contextual, en donde se presentan los principales conceptos teóricos, el marco de referencia que abarca la historia de la Organización, el marco teórico que hace referencia a los conceptos generales de la teoría, y finalmente el marco específico del tema, en donde se desarrolla la teoría de la investigación.

Capítulo III: Se encuentra el marco metodológico donde se describe la forma en que se realizará la investigación, se presentan los instrumentos y métodos utilizados para la recolección de datos, así como la definición de los sujetos y fuentes de información.

Capítulo IV: Este capítulo ofrece un análisis de la información recopilada a través de los instrumentos utilizados, incluyendo las tablas, gráficos e interpretación de los datos.

Capítulo V: Comprende las conclusiones y recomendaciones, abarcando de esta forma lo propuesto en los objetivos generales y específicos.

Capítulo VI: Según las conclusiones de la investigación, se procede a elaborar una propuesta para optimizar el proceso de reclutamiento y selección de la Organización.

I Capítulo

Problema de investigación

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas, también denominadas PYMES, se caracterizan por estar conformadas generalmente por un número pequeño de colaboradores. El propósito de estas organizaciones se centra en la producción de bienes y servicios, además, muchas veces nacen con la idea de introducir un nuevo producto al mercado o por la oportunidad de innovar un producto o servicio existente, según el autor “Las PYMES se vuelven sistemas creadores de valores económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer su necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso” (el libro de las PYMES, Cleri, 2013, p.34).

Cada día las PYMES cuentan con más participación en el mercado productivo del país, lo cual genera un aporte significativo en la activación de la economía de la nación, a la vez que son fuentes generadoras de empleo y células de desarrollo comunal. “Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina. Su importancia se manifiesta de varias formas en la región, tales como su participación en el número total de empresas o en la creación de empleados y en algunos países llega a extenderse a la participación en el producto” (OCDE,2013, p. 46).

En Latinoamérica, las PYMES son agentes de cambio responsables en gran parte del aumento de la productividad en la región, siendo esto un avance significativo en el crecimiento económico de la misma. “Las empresas pequeñas tienen en América latina entre el 16% y de la productividad de las empresas grandes, en contraste con las empresas pequeñas europeas, que alcanzan de 63% a 75% de la productividad de las empresas grandes” (OCDE, 2013, p.49).

Al existir un mercado altamente competitivo y dominado por grandes empresas, la necesidad de innovación en las PYMES es de vital importancia para llegar a ocupar un nicho en el mismo, haciendo esto posible a través de ideas revolucionarias y la creación de valores agregados en los productos que ofrece, permitiendo de esta forma el desarrollo de sus operaciones y un crecimiento en las utilidades. “Las empresas grandes realizan más actividades de innovación que las PYMES, según estudios comparados sobre países de América Latina y de la OCDE. Los efectos del mayor tamaño de las unidades productivas sobre la innovación son similares en varios países. Por ejemplo, en Argentina, Chile, Colombia y Costa Rica, las firmas pequeñas son 10% más innovadoras que las grandes... (Políticas de PYMES para el cambio estructural” (OCDE, 2013, p.113).

Las PYMES deben desarrollar su propio capital humano de forma específica y de acuerdo a sus objetivos, de forma tal que les permita mantenerse en el tiempo y optimizar sus operaciones, “Es importante, dentro de una organización (pequeña, mediana o grande empresa) preguntarse por el significado que tiene para esta su factor humano (los recursos humanos, el personal que la integra” (manual de Recursos Humanos, Gran y Berbel, 2011, p.25). Según el autor, se entiende que el capital humano es el activo más valioso para toda organización, ya que son precisamente las personas quienes aportan sus destrezas para el óptimo funcionamiento de los procesos y estrategias de una empresa. En el caso de las PYMES existe una fuerte competencia por lo cual

la calidad del recurso humano juega un papel indispensable para la formación de competencias, por lo cual contar con personal idóneo para cada puesto es primordial, ya a que se convierte en una ventaja ante dicha competencia, convirtiéndose en una estrategia de la organización el desarrollo integral del personal.

Se entiende como capital humano al "...Conjunto de personas, con sus talentos y competencias, que dentro de una estructura organizacional adecuada y con un comportamiento en el trabajo pleno y diligente, permite alcanzar a la organización sus objetivos de forma eficiente" (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa, Candas y Lacalle, 2012, p.60). La empresa debe contar con un adecuado proceso de la gestión de talento humano, para lograr un aporte significativo en el desarrollo de la administración y el desempeño de los colaboradores. Los objetivos primordiales de dicha gestión son aumentar la productividad, el alcance de objetivos de la manera más eficiente y eficaz, identificar las necesidades de los colaboradores y sobre todo, mantener un equilibrio entre el personal y la organización. Para lograr lo anterior es indispensable diseñar estrategias analizando los requerimientos de la organización en materia laboral.

El proceso de la gestión del talento humano en las PYMES es primordial para el desarrollo del personal en todas las áreas de la organización, "la gestión de recursos humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización" (Modelo de Gestión de Recursos Humanos, Rodríguez, 2011 p. 27). Se comprende la gestión del talento humano como la integración de todas las actividades que vinculan al personal, siendo el motivo primordial de dicha área, el buscar e integrar a la persona

idónea para un puesto específico con el fin de cumplir con las metas y objetivos establecidos por la organización.

Ampliando el tema anterior, la gestión del talento humano consiste en una serie de procesos que abarcan desde ingresar personal a la organización, organizar y estructurar las actividades del personal, desarrollar el talento humano y recompensar el esfuerzo hasta evaluar el desempeño. “La función de recursos humanos ha de implicar a todo aquel que tenga responsabilidades sobre otras personas en la empresa, y desde el departamento de recursos humanos hay que dar apoyo al resto de la organización para facilitar esta implicación, coordinando las acciones y políticas adecuadas (Desarrollo del Factor Humano, Oltra, 2011 p.27). En concordancia con el autor, las personas a cargo del personal son las responsables de cumplir con dichas actividades, es clave contar con un buen líder que dirija a los colaboradores.

La organización debe darse a la tarea de identificar cuáles son las necesidades a nivel laboral como punto de partida para la elaboración de los perfiles de puestos a desarrollar, “Diseñar un puesto de trabajo es configurarlo, definido el entorno organizativo en el que opera, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución, describir un puesto de trabajo es analizarlo para conocer el entorno en el que opera, su razón de ser sus principales responsabilidades y su marco de contribución (Desarrollo del Factor Humano, Oltra 2011 p.64).

El primer proceso de la gestión del talento humano es el adquirir el personal adecuado para la ejecución de las funciones “El diseño y descripción del puesto de trabajo es el primer paso en la cadena de gestión de recursos humanos. Esta fase, por tanto, constituye el origen del proceso. Por ello será la referencia de todas las actividades que le suceden” (Oltra, 2011 p.72). El perfil

no sólo es una herramienta de la fase de reclutamiento y selección, es el punto de partida para el desarrollo de los colaboradores.

Para Martínez (2012) “La formación en la empresa tiene hoy gran interés, porque dada la gran evolución tecnológica actual, el hombre no puede aspirar a que sus conocimientos, por muy elevados que sean, le permitan mantenerse al día en su trabajo” (p.263). Como indica el autor, el desarrollo del personal representa una parte integral en la organización, esto debido a que cuanto mayor sea el conocimiento que adquiere el personal, mayor será el incremento en el desempeño laboral, así como mejores resultados y un adecuado uso de las herramientas tecnológicas.

A partir de lo anterior, se debe plantear lo que desea obtener la organización con el desarrollo de su capital humano, ¿Qué persigue el desarrollo del personal de la empresa? Acercar los objetivos personales y profesionales de los trabajadores a los de la empresa de cara a mejorar o mantener las cualificaciones que necesitan para resolver sus actividades actuales o futuras. “Su objetivo más ambicioso es conseguir una empresa en aprendizaje continuo” (Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa, Lacalle, Caldas y Carrión, 2012, p.172) un motivador por excelencia consiste en compaginar y complementar los objetivos personales con los objetivos de la organización, mejorando así de forma significativa el desempeño de los colaboradores.

El colaborador debe ser visualizado como un recurso repetitivo, que necesita una formación adecuada, ya que viene a ser una herramienta que permite proveer un trabajo de calidad a la empresa, considerándose de esta forma una inversión que podrá hacer frente a los cambios tecnológicos y del entorno “Si consideramos ambos conceptos conocimiento y competencias

como claves para el desarrollo de los recursos humanos, las personas que integran la empresa, se hace evidente la necesidad de que al ámbito de recursos humanos los combine y convierta su resultante en uno de los ejes básicos de gestión” (Gran y Berbel, 2011, p. 89). En concordancia con el autor, es importante para cualquier empresa contar con un equipo en el área de gestión del talento humano para educar y desarrollar a los colaboradores que integran dicha organización.

Se puede concluir que el proceso de la gestión del talento humano es la clave para el crecimiento del personal dentro del desarrollo organizacional, aportando múltiples ventajas como los son el incremento en la productividad, mejora del desempeño, reducción de la supervisión y los accidentes, fomento de las buenas relaciones laborales y mejora de procesos, entre otros. Los beneficios son extensos. Un punto importante es que, a través de un programa de desarrollo, diseñado de acuerdo a los requerimientos de la empresa, un líder es capaz de transmitir los conocimientos idóneos a la PYME, abriendo la posibilidad de contar con un equipo de trabajo que cubra todas las competencias necesarias para poder diseñar, implementar estrategias y desarrollar planes que contribuyan al crecimiento de una organización, generando así ventajas competitivas que faciliten el cumplimiento de objetivos.

1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Dulër es una PYME costarricense dedicada a la comercialización de muebles importados desde México, producidos con los más altos estándares de calidad y acordes a las últimas tendencias del mercado mundial. Desde su fundación en 2013, nunca ha contado con un área especializada en la gestión del talento humano y que apoye las actividades que corresponde a la administración del personal, esta condición se convierte en una desventaja para el desarrollo de la Organización

al no aprovechar al máximo el potencial de los colaboradores en las distintas áreas. Algunas debilidades de la empresa se encuentran en ciertos procedimientos como lo es el proceso de reclutamiento y selección, el cual es realizado por el gerente general, quien se encarga de buscar a las personas más adecuadas como nuevos colaboradores según su criterio. Él recluta, analiza y filtra a los candidatos según sus parámetros y quienes por lo general, son personas que anteriormente han trabajado con él, pero no necesariamente cuentan con la formación técnica necesaria para garantizar que el personal contratado cuente con los conocimientos y habilidades idóneas para el puesto de trabajo, situación que puede traer consecuencias a la Organización como lo son una baja productividad, posible pérdida de clientes, incumplimiento de los objetivos y pérdidas económicas, esto por carecer de personal con la capacidad adecuada para manejar ciertos procesos en áreas estratégicas, repercutiendo así de forma negativa en la Empresa, de ahí la importancia de tomar en cuenta el personal que será la base para la efectiva ejecución de las tareas, haciéndose indispensable establecer cuáles son las destrezas y habilidades que se requieren para cada puesto y gestionar de la mejor manera el proceso. Es necesario indicar que Dulër cuenta con algunos colaboradores dentro de la empresa que no satisfacen las expectativas del alto mando.

Un problema adicional es que no existe un manual que describa los puestos de trabajo y a su vez sirva de guía para los colaboradores, estableciendo sus funciones y responsabilidades, ya que no se tienen documentadas las destrezas y conocimientos particulares del personal para su posible asignación en puestos claves de la empresa para potenciar su desarrollo y crecimiento dentro de la misma. La gerencia ha determinado oportunidades de mejora al evaluar el desempeño del personal, observando que el trabajo realizado no siempre satisface las necesidades de la Organización, dichos problemas de desempeño pueden atribuirse a que el

personal carece de los conocimientos técnicos relacionados a su puesto. Aunado a lo anterior, existe una escasa participación de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones estratégicas que afectan directamente sus áreas.

En la empresa no se cuenta con una política interna que establezca los lineamientos que requiere cada colaborador para cumplir con el propósito de la Organización, lo cual repercute negativamente en la misma, generando situaciones como incertidumbre en el personal que podrían acarrear una serie de consecuencias negativas de comportamiento ante diversas situaciones, así como errores en la toma de decisiones, incluso afectar la imagen de la empresa, ya que el personal no tiene claro cuáles son las normas que deben acatar para cumplir con las diversas estrategias. Debido a lo anterior, es indispensable reflejar la personalidad de la organización en la actitud hacia los clientes, siendo de suma importancia que el personal se encuentre trabajando por un mismo propósito y objetivos, siendo la forma de lograrlo a través de políticas que logren esa sinergia, en el caso de Dulër, se han presentado algunos inconvenientes en cuanto al comportamiento del personal y el uso de la tecnología, pero al no existir una política interna que establezca las normas en cuanto al uso de herramientas tecnológicas, no se puede proceder a sancionar de la manera más adecuada al colaborador que utilice erróneamente los recursos de la organización. La ventaja principal de implementar una política de este tipo es que establece el funcionamiento operativo de la empresa en términos de talento humano, mientras se logra destacar el hecho que las normas internas sirven como un parámetro para la toma de decisiones sobre el personal al brindar los lineamientos a seguir. Además de lo anterior, la capacitación hace posible implementar y difundir las normas, reglas y procedimientos que las políticas establecen para fijar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

En una PYME es indispensable el liderazgo para enfrentar los cambios del mercado, elemento que sin duda es básico para el cumplimiento de la visión y misión de la organización, así como contar con líderes capaces de ejecutar las estrategias planeadas para la expansión del negocio. Dulër cuenta con dos Centros de Experiencia en donde sus colaboradores se encuentran preparados académicamente y cuentan con experiencia en puestos similares, pero con el paso del tiempo, el alto mando determinó una carencia de actitudes y falta de liderazgo en algunos de ellos, elementos requeridos para el crecimiento de la Organización. Por lo anterior, dentro de los planes de expansión la empresa pretende crear un puesto de supervisor para dichos centros, ya que los administradores han demostrado no contar con las habilidades necesarias, iniciativa, ni compromiso para dicha posición, lo cual genera una disconformidad en el alto mando al convertirse dicha situación en un inconveniente que debe ser solucionado a corto plazo ya que limita el desarrollo de la organización. Lo anterior hace suponer la importancia de analizar cuáles son las necesidades reales en cuanto al desarrollo del personal de Dulër.

Desde la fundación de Dulër, nunca se ha realizado un análisis para identificar las necesidades del talento humano de la empresa y que le permita identificar las carencias del personal en cuanto al conocimiento requerido para realizar las funciones de su puesto. Lo anterior, también funciona como parámetro para orientar la estructura y desarrollo de programas de conocimientos, habilidades o actitudes en los colaboradores que conforman la organización. Se deduce por esto, que al no existir un manual de puestos que establezca las funciones y responsabilidades del personal, se genera una serie de eventos que pueden perjudicar el alcance de objetivos organizacionales, disminución de la productividad y pérdidas económicas, por lo tanto es indispensable analizar los perfiles de puesto con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores, fortalecer sus habilidades, actitudes, destrezas y aportar opciones en el

desarrollo de la carrera profesional, contribuyendo todo lo anterior a definir los objetivos de la organización.

La capacidad de innovar y reinventarse continuamente dentro de un mercado tan dinámico como el sector muelero es fundamental para Dulër, sin embargo, al existir una carencia en gestión del talento humano los índices de desempeño laboral son deficientes, trayendo como consecuencia, una posible pérdida del valor de la marca, fuga de clientes y fallas en la obtención de metas de ventas, lo cual puede afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y su desarrollo en el mercado. En conclusión, durante sus tres años en el mercado, la gerencia no se ha dado a la tarea de establecer perfiles de puesto, políticas o lineamientos que contribuyan en la administración del capital humano y su desarrollo, lo cual trae consigo innumerables consecuencias como las mencionadas anteriormente. Lo indicado anteriormente, se ha convertido con el paso del tiempo en una preocupación latente del alto mando, al no cumplirse los objetivos establecidos e impidiendo conocer en su totalidad la capacidad del personal. Lamentablemente, la empresa no cuenta con personal para realizar este tipo de análisis organizacional.

1.1.3 Justificación del problema

En la actualidad, la Organización debe hacer frente a los múltiples cambios del entorno tales como: políticas comerciales, dinamismo del mercado, nuevas tecnologías y aprovechamiento de mejores oportunidades entre otros. Para lograrlo, es fundamental contar con un adecuado proceso de la gestión del talento humano que administre las actividades que vinculan al personal, permitiendo así mejorar el desempeño y hacer frente a dichos cambios. Las organizaciones deben potencializar el talento humano como se menciona en la obra, “los multiplicadores no sólo extraen las capacidades y la inteligencia de la gente, sino que lo hacen de formas que la incrementan y extienden” (multiplicadores, Wiseman, 2013, p.22). Se concuerda con el autor en la importancia de provechar la inteligencia y habilidades para lograr de la mejor manera el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, ya que el desarrollo se logra potencializando el conocimiento específico de los colaboradores.

La administración del talento humano es de suma importancia ya que al ser las personas la esencia de toda organización, el planificar este recurso es todo un reto y “...con carácter previo a cualquier actuación en relación con el personal de empresa (selección, promoción interna, formación, retribución, evaluación, etc.) es menester tener establecido los cometidos de cada uno de los puestos de trabajo que integran la planilla de la empresa. A este que hacer lo denominamos análisis y descripción de los puestos de trabajo” (Puchol, 2012, p.43). Como se mencionó anteriormente, es de suma importancia establecer las fusiones y responsabilidades del personal, por lo que contar con una clara descripción del puesto es lo más idóneo para el cumplimiento de las tareas necesarias del mismo dentro de la organización.

La gestión del talento humano provee a la organización de importantes beneficios, entre ellos, mejora las habilidades de los colaboradores para que el resultado de su labor sea más eficiente y eficaz, facilita la toma de decisiones y resolución de problemas, disminuye la supervisión, mejora las relaciones laborales, contribuye al logro de objetivos estratégicos, mejora la adaptación de políticas internas y aprovecha más adecuadamente los recursos de la organización. Esto además de incrementar la productividad, recuerda que una persona mejor preparada realizará con entusiasmo sus tareas diarias al sentirse motivado, creando en el colaborador un sentido de pertenencia hacia los objetivos organizacionales, y dando mejores resultados.

Partiendo de lo anterior, es importante conocer las labores que desempeña cada colaborador y cuál es su aporte dentro de la organización “Si el análisis de los puestos de trabajo es un proceso sistemático que permite recoger la información de las responsabilidades y tareas propias de un determinado puesto de trabajo, la descripción del mismo concretización y reflejo documental de funciones y tareas” (Análisis y descripción de puestos de trabajo, Gan y Triginé, 2012, p.38). En congruencia con los autores, el establecer las actividades que debe desempeñar cada colaborador, le permite a la gerencia evaluar la eficiencia y eficacia del cumplimiento de las tareas e identificar las carencias de conocimiento que pueden presentarse y afectan el cumplimiento de los objetivos del cargo. El establecer un manual de puestos le permite a la organización identificar sus necesidades en cuanto al personal, ya sea para mejorar la capacitación interna o reclutar talento nuevo para la ejecución puestos clave.

Para el buen funcionamiento de las tareas de la organización es vital que el personal conozca cuáles son sus responsabilidades con respecto al puesto que desempeña, ya que la identificación de las personas con sus labores es indispensable para mejorar la eficiencia y eficacia de su labor,

“Especialmente, cuando una comunidad es una organización empresarial, cuyo buen funcionamiento precisa que los trabajadores conozcan sus funciones y las del resto de sus compañeros, para que no haya duplicidad de tareas y quedan comprender el sentido de su trabajo dentro del gran conjunto que forma la empresa (Caldas y Lacalle, 2012, p.12). Para ello existe una herramienta imprescindible para el desarrollo de funciones, esta es el manual de puestos. “La personificación del cargo consiste en identificar y definir el conjunto de tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo asignadas a un empleado en particular” (Caldas y Lacalle, 2012, p.12).

Pese a lo anterior, no basta con el cumplimiento de funciones en el puesto de trabajo, es esencial aportar el conocimiento para el desarrollo organizacional, según un artículo que se menciona en la revista digital Recursos Humanos (Romero, marzo 2016) “Para las organizaciones resulta importante propiciar que su desarrollo esté aparejado y enriquecido con el desarrollo de sus propios empleados, de tal modo que dicha relación redunde en mutuos beneficios” recuperado de <https://revistarecursoshumanos.com>. De acuerdo con el enunciado, es una responsabilidad de la organización brindar las herramientas adecuadas para el desarrollo del personal, por lo tanto es de suma importancia trabajar el crecimiento de las habilidades y destrezas de los colaboradores como base para hacer frente a las necesidades de la empresa, es por esto, que el personal debe conocer cuáles son sus responsabilidades dentro de la organización, así como el aporte que brinda, siendo este un parámetro para que el alto mando valore a los colaboradores.

La novedad de realizar esta investigación, se estima en que Dulër no ha realizado un análisis profundo de los puestos de trabajo que determine las necesidades reales de mejora en cada área de la organización para brindarle al alto mando un parámetro para aprovechar mejor las oportunidades que se pueden presentar en cuanto a las destrezas del personal, por lo tanto, se

pretende realizar un análisis que determine las carencias en el desarrollo de la gestión del talento humano de la organización y así establecer cuáles son los puestos de trabajo necesarios. Con esto, se busca conocer el desempeño de los colaboradores e identificar las tareas y funciones que cada uno ejecuta para determinar si carecen de identificación con el mismo, lo cual afectaría su productividad, además, busca determinar si es necesario crear un manual de puesto con el fin de establecer las responsabilidades de cada colaborador.

El aporte de realizar un análisis en la gestión del talento humano trae consigo innumerables ventajas a la organización, ya que establece las funciones, mejora la calidad del desempeño laboral, aprovecha mejor el talento humano y enriquece el conocimiento en el desarrollo profesional-personal, siendo una referencia para realizar evaluaciones del puesto. Aunado a lo anterior, este proceso aporta nuevos conocimientos a la institución, actualiza el tema de gestión del talento humano a la vez que sirve para reforzar el concepto de calidad de la enseñanza al demostrar los conocimientos adquiridos dentro de la universidad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo opera la empresa Dulër sin un área encargada de administrar la gestión del talento humano?

1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Analizar el proceso de la gestión del talento humano en Dulër durante el primer semestre de 2017.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar el proceso de reclutamiento y selección de Dulër.
- Identificar las funciones y responsabilidades de los colaboradores en la organización con el fin de proponer el diseño de un manual de puestos.
- Analizar el proceso de evaluación del desempeño de Dulër.
- Elaborar una propuesta con el fin de mejorar o fortalecer la gestión del talento humano en Dulër.

1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES

1.4.1 ALCANCES

- Concientizar a la gerencia de la importancia de contar con un proceso gestión del talento humano.
- Identificar al personal de Dulër sus competencias y responsabilidades.

1.4.2 LIMITACIONES

- No hay antecedente de que exista un proceso de reclutamiento y selección, desconocimiento del gerente sobre la gestión del talento humano.

II CAPÍTULO

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el marco histórico, el cual está relacionado con los antecedentes y las generalidades de la empresa que se pretende investigar.

2.1 MARCO DE REFERENCIA

2.1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Dulër es una empresa costarricense dedicada a la comercialización de muebles de alta calidad y acordes a las últimas tendencias del mercado mundial. La filosofía basada en los pilares de estilo, confort y calidad, permite satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes, brindándoles a través de nuestros productos, espacios de vida modernos, confortables y con un excelente valor por su inversión.

2.1.1.1 HISTORIA DE DULËR

Dulër nace en el mes de agosto del 2014 con la idea de brindarle al consumidor de clase media, media alta y a parejas jóvenes la opción de adquirir muebles de alta calidad, estilo y confort, sin tener que pagar los precios tan elevados que históricamente han imperado en nuestro país por telas y diseños diferentes. Don Alberto Le Roy, decide crear una sociedad con el señor Eddy Durán, fabricante de muebles por más de 20 años, es así como la trayectoria de Durán en el mercado de mobiliario junto a la experiencia de 15 años de Le Roy en la comercialización de electrodomésticos y muebles, se fusionó para crear un negocio adecuadamente organizado, posterior a la realización de un estudio de mercado que incluía la procedencia de los muebles y las necesidades del cliente, determinando con esto y por medio de análisis, que el consumidor de nuestro país cuando desea adquirir un mueble y le ofrecen productos de oriente,

específicamente de china, no le agrada la calidad, por lo que se dan a la tarea de investigar otras posibilidades de importación y fabricación, siendo de esta manera como se decantan por México, país que ofrece una excelente calidad, además, que el costarricense tiene muy buena percepción de los muebles fabricados en dicho país.

Todo lo anterior conlleva a que Alberto investigue por más de un año en varias ciudades de México en busca de un fabricante acorde a los acabados y calidad que necesitaba, por eso llevándolo finalmente a crear una alianza comercial con un reconocido fabricante para importar y comercializar los muebles en Costa Rica. Desde entonces, Dulër ha logrado incorporarse al mercado de nuestro país con un nuevo concepto en el cual el diseño y calidad los diferencia de la competencia. En la actualidad cuentan con dos fábricas exclusivas de Dulër en Guadalajara donde se diseñan y fabrican los muebles, además de una exclusividad de distribución en Latinoamérica. La empresa cuenta con dos showroom para la venta al detalle y por mayor, uno ubicado en Heredia y otro en San José, además de un tercero pronto a inaugurarse al este de San José. El éxito de la empresa radica en los diseños, excelente calidad y experiencia de servicio que han propiciado un rápido crecimiento, que incluso cuenta con varios proyectos inmobiliarios, restaurantes y desarrolladoras turísticas a los cuales les brindan la asesoría necesaria en muebles según sus necesidades.

2.1.1.2 MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Entregar a nuestros clientes una experiencia de compra inolvidable, transformada en espacios de vida cálidos, confortables y vanguardistas a través de productos con un diseño exquisito, calidad excepcional y un precio realmente irresistible; generando un alto valor de marca para ellos así como para nuestros colaboradores, accionistas y socios comerciales.

VISIÓN

Ser la marca de muebles y accesorios preferida del segmento, convirtiendo nuestros Centros de Experiencia en un referente de mercado; dotando así nuestros productos de un valor agregado que rompa con los paradigmas tradicionales de servicio y calidad, e impregnándolos al igual que a nuestros colaboradores de la mística y el ADN de Dulër.

2.1.1.3 VALORES

- Trabajo en equipo: Fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y sensibilidad a las necesidades del equipo de trabajo para lograr una relación ganar-ganar que permita alcanzar los objetivos comunes.
- Compromiso: Cumplir con lo prometido, con la mejor calidad y en el tiempo acordado, accionado siempre en forma correcta y armonizando la visión individual con la visión de la organización entendiendo que el éxito de la empresa, es el éxito de su gente.
- Visión de éxito: Tener la humildad para aprender de la experiencia, convirtiendo los obstáculos en oportunidades y debilidades en habilidades, logrando en el proceso plantear retos importantes y alcanzar objetivos extraordinarios. Integridad: Ser responsable cada uno de sus actos, manteniendo una congruencia entre lo que se piensa, dice y hace para lograr un equilibrio en lo individual, social y laboral.

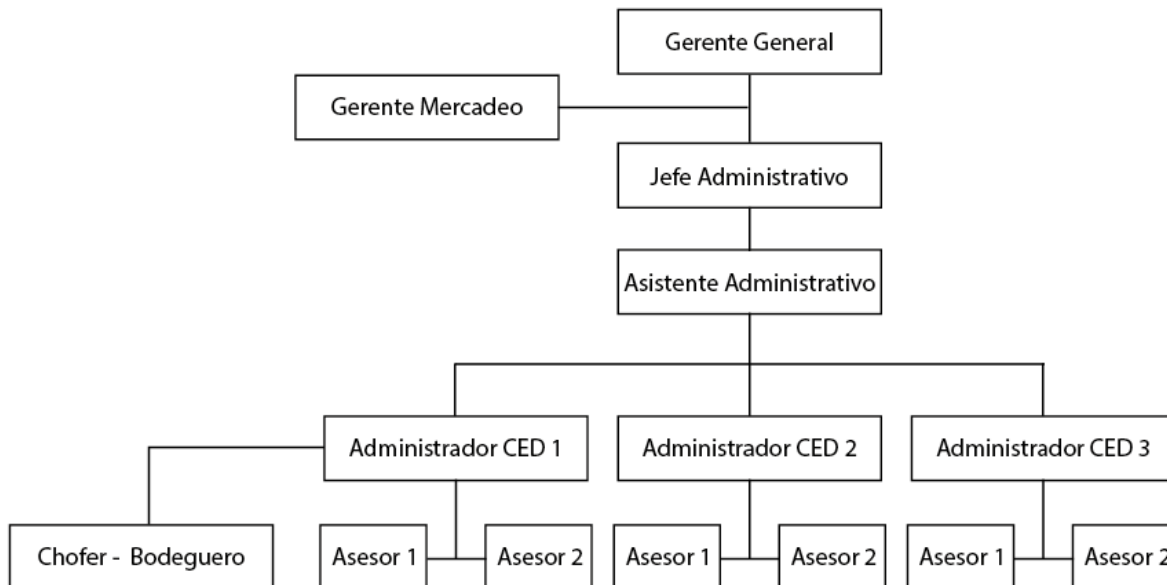
- Excelencia en el servicio: Esforzarse por entender y encontrar la forma ideal de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y aliados a través de una atención personalizada e inigualable que genere clientes totalmente enamorados de la marca, así como socios comerciales leales, confiables y duraderos.

2.1.1.4 OBJETIVO

Brindamos al mercado soluciones innovadoras en muebles para satisfacer integralmente las exigencias de confort, estilo, valor y calidad de nuestros clientes con un compromiso de servicio en todos nuestros procesos.

2.1.1.6 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA E INFRAESTRUCTURA

Ilustración # 1 Organigrama de Dulër



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017

INFRAESTRUCTURA

La fábrica principal de Dulër en México tiene una capacidad de 47 mil metros cuadrados de producción.

En Costa Rica cuentan con una bodega de 650 metros cuadrados, la tienda showroom es de 360 metros cuadrados ubicada en Heredia y otra tienda en San José.

Ilustración # 2 Centro de Experiencia San José



Ilustración # 3 Centro de Experiencia Heredia



Fuente: <http://dulerstyle.com>

A continuación, el marco teórico conceptual en el cual se desarrollará la teoría relacionada con la investigación y cuya función pretende ser la base para realizar el análisis de la empresa.

2.1 MARCO TEÓRICO

2.2.1 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

El proceso administrativo es una herramienta que se desarrolla en varias etapas, las cuales se aplican en las organizaciones para el logro de sus metas y objetivos, siendo estas el medio por el cual se logra satisfacer sus necesidades lucrativas.

El proceso administrativo se define como el “conjunto de actividades (incluye planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizaciones de manera eficiente y eficaz” (Administración, Griffin, 2011, p.5). Es por esto, que en concordancia con el autor, se puede decir que la finalidad del proceso administrativo es utilizar adecuadamente los recursos tangibles e intangibles de una organización con el fin de lograr sus objetivos.

Como se mencionó anteriormente, la administración es un proceso el cual se ejecuta por medio de las personas que conforman la organización, la “administración es un proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, Weihrich, Cannice. 2012, p.4). Como menciona el autor, es indispensable el esfuerzo, habilidades y conocimiento de las personas para llevar en acabo las actividades y funciones de la organización.

“Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por lo tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar)” (Koontz, Weihrich, Cannice. 2012, p. 4). Se concuerda con la idea anterior en el sentido que una de las funciones gerenciales es tener claro cuáles son las acciones a ejecutar

para llevar a cabo el proceso administrativo, mismo que abarca el planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de lograr las metas y los objetivos de la mejor manera.

Es de suma importancia comprender que no es relevante el tamaño de la organización o la capacidad de esta, pero sí que el proceso administrativo es primordial para su adecuado funcionamiento, “La administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industriales de manufactura y de servicios” (Koontz, Weihrich, Cannice. 2012, p. 5).

A continuación, la definición y alcance de las etapas de la función administrativa: planear, organizar, dirigir y controlar.

- La primera etapa del proceso administrativo es la planeación, la cual se define “En forma más simple, planear significa establecer las metas de la organización y decidir la mayor forma de alcanzarlas. La toma de decisiones, parte del proceso de planeación, incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas” (Griffin, 2011 p. 8). De acuerdo con el autor, planear corresponde a establecer los objetivos y metas que la organización desea alcanzar, en esta etapa se establecen los planes y estrategias para la ejecución las actividades requeridas.
- Una vez establecidos los objetivos y las metas, se avanza al siguiente paso, el cual es organizar la distribución de las tareas para la ejecución efectiva de las actividades planeadas, “En específico, la administración incluye determinar en qué forma agrupan las actividades y recursos” (Griffin. 2011 p. 8). La importancia de lo expuesto por el autor radica que en la etapa de organizar se coordinan los recursos con los que cuenta la organización, sean de carácter económico, material o humano, dicha función es crucial para el establecimiento de políticas, reglas, cargos,

responsabilidades y procedimientos, los cuales deben ser acatados por todo el personal de la Organización.

- Dirigir es la tercera etapa del proceso administrativo, y en la cual se ejecutan las tareas establecidas previamente, de esta forma, “La dirección es el conjunto de procesos utilizado para hacer que los miembros de la organización trabajen para promover los intereses de la organización” (Griffin. 2011, p. 9). Con base en esto se procede a ejecutar las actividades planeadas, por lo cual es indispensable que el personal conozca cuáles son sus funciones y responsabilidades con el fin de establecer una adecuada coordinación entre los miembros de la organización.
- Finalmente, la última etapa es el control, el cual se encarga de supervisar y evaluar las acciones realizadas, con relación al logro de metas y objetivos. “La fase final del proceso administrativo es el control o monitoreo del proceso de la organización hacia sus metas. Mientras la organización se mueve hacia sus metas, los gerentes deben monitorear el proceso para asegurarse de que se desempeñe de forma tal que llegue a su destino en el tiempo asegurado” (Griffin, 2011, p. 9). El autor insiste en que el alto mando debe encargarse de garantizar que las operaciones ejecutadas concuerden con las planificadas.

Una vez analizado todo lo anterior, se concluye que el proceso administrativo es ejecutado a través del esfuerzo, habilidades y conocimiento de las personas, por lo cual es imperativo contar con una adecuada gestión del talento humano que a su vez se encargare de la dimensión humana en la organización.

2.3 MARCO ESPECÍFICO DEL TEMA

2.3.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El concepto del recurso humano ha evolucionado en las organizaciones al punto que actualmente las personas no se consideran solo un factor para la producción de bienes y servicios, la administración actual debe considerar la complejidad de los individuos, por lo cual “las empresas desarrollan reglas, procedimientos, programas de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puestos, todos bajo el supuesto de que, en esencia, todas las personas son iguales” (Koontz, Weihrich, Cannice. 2012, p.387). En concordancia con los autores, cada individuo tiene diferentes necesidades, deseos, aptitudes y potencial, y es donde radica la importancia de la administración del talento humano, al ser la encargada de identificar esas diferencias y buscar el equilibrio de las personas dentro de la organización.

Continuando con el tema, es necesario exponer algunas de las principales teorías que permitieron comprender el comportamiento de las personas en el ámbito laboral y dieron pasó al actual concepto de administración del talento humano.

Modelos de comportamiento

La Teoría X y la Teoría Y son puntos de vista particulares sobre la naturaleza propia de los individuos, seguidamente se expone una breve explicación de ambas teorías:

Para Koontz, Weihrich, Cannice (2012). “Los supuestos tradicionales sobre la naturaleza de las personas, según McGregor se incluyen en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden” (p.389).
- “Y los supuestos de McGregor en su teoría Y son los siguientes:
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas se auto-dirigirán y auto-controlarán de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos” (Koontz, Weihrich, Cannice. 2012, p.390).

A partir de lo expuesto por McGregor, existen dos concepciones de pensamiento, la primera idea considera que los individuos trabajan bajo amenaza, mientras que en la segunda se plantea el principio de que los individuos necesitan y desean laborar, las teorías son contradictorias, pero con la finalidad de probar que una persona a gusto en el ambiente laboral mejora significativamente la productividad es necesario considerar ambas de forma integral.

Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow

Según Maslow existe una serie de necesidades básicas en el ser humano, “Cuando se satisface una serie de necesidades, estas dejan de ser un motivador” (Koontz, Weihrich, Cannice. 2012, p.391). Lo anterior deja ver que la idea principal de la teoría se sustenta en satisfacer las necesidades de una persona desde los niveles más básicos hasta los niveles más altos.

En principio, las necesidades físicas son las que sostienen la vida, son indispensables para cada ser humano, en segundo lugar, se encuentran las necesidades de seguridad son todas aquellas relacionadas con el peligro y bienestar físico, seguidamente las necesidades de afiliación o aceptación que hace referencia al sentido de pertenencia, continuamente se presentan las

necesidades de estima la cual está familiarizada con el poder y por último, se encuentran las necesidades de autorrealización, que tienen su relación con el éxito y los logros personales.

A continuación, el concepto de gestión del talento humano y su relevancia para la organización.

2.3.2 ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

La administración de la gestión del talento del recurso humano abarca todas las actividades relacionadas con el personal que integra la organización, “Cuando hablamos de dirección y gestión de recursos humanos nos estamos refiriendo a la gestión de las personas que conforman una organización; y estamos, en este caso, hablando de la gestión del principal recurso del que disponen las organizaciones para mantener y mejorar su competitividad” (Dirección y gestión de Recursos Humanos por competencias, Pereda y Berrocal, 2012, p.11). En franca concordancia con los autores, se define la gestión del talento humano como la encargada de la planeación, organización, coordinación y desarrollo del recurso humano, elemento central de toda organización.

Es por medio de la administración del talento humano que se logran difundir los objetivos y estrategias de la organización, siendo así, “La gestión de los recursos humanos (GRH) consiste en el conjunto de actividades que se diseñan para atraer, formar y conservar la planilla laboral que se requiere para lograr los objetivos de la empresa” (negocios internacionales, Cue, 2015, p.393). Para Ena (2012), “El departamento de recursos humanos es el que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración del personal” (p.22). En relación con el autor, en la administración del talento humano es fundamental contar con el talento idóneo para la ejecución de las tareas y funciones que dan marcha a las operaciones de la empresa, ya

que sólo a través de las habilidades y conocimientos de las personas se pueden lograr los objetivos establecidos.

Continuando con el tema, las principales funciones en la administración del talento humano.

2.3.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Para entender la gestión del talento humano es necesario tener claridad sobre sus funciones, mismas que se realizan en relación con la integración del personal de la organización, las cuales consisten en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de los procesos que facilitan el logro de objetivos individuales vinculados directamente con el ámbito laboral, “La GRH incluye el reclutamiento y selección de los colaboradores de todos los niveles (de dirección y de los de otros tipos); la evaluación de su desempeño, así como del otorgamiento de su compensación y de sus prestaciones” (Cue, 2015, p.393). En concordancia con el autor es posible señalar que las funciones de una adecuada gestión del talento humano son:

- Reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Integración del personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Compensación y beneficios.
- Evaluación del desempeño.

A continuación, es importante apreciar las funciones de la gestión de talento humano desde la óptica que expone el autor Puchol:

La función de empleo

“Tienen como objetivo el proporcionar a la organización, en todo momento, el personal necesario, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica” (Puchol, 2012, p. 22). Dicha función tiene como objetivo primordial proveer a la organización el personal idóneo para una adecuada planeación, con el fin de desarrollar los procesos y operaciones, esta función se encarga de reclutar, seleccionar y contratar el personal más adecuado para cada puesto tomando en cuenta las necesidades de la empresa.

La función de administración del personal

“Desde que una persona ingresa en una organización hasta que cesa de prestar sus servicios a esta, se origina una gran cantidad de estos trámites administrativos” (Puchol, 2012, p.23). Como menciona el autor, esta función se refiere a una serie de actividades como la inducción del personal, contratos, establecimiento de políticas, procedimientos, funciones, parámetros, evaluación del desempeño con la finalidad de incorporar e identificar al personal con la organización.

La función de compensación

La compensación se encarga de administrar los sueldos, beneficios y prestaciones de los colaboradores. “Trata de conseguir el establecimiento de estructura de salarios que idealmente debe cumplir el triple objetivo de ser internamente equitativa, externamente competitiva y motivadora” (Puchol, 2012, p.23).

Función de dirección y desarrollo del talento humano

Según Puchol (2012), el autor se expresa que la función de dirección y desarrollo del talento humano “Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos con mayor responsabilidades” (p.23). El desarrollo de la gestión del talento humano se encarga de educar y capacitar a los colaboradores con el fin de fomentar el desarrollo de las habilidades y destrezas de los mismos dentro de la organización, cabe destacar que dicha función tiene como objetivo primordial mejorar el desempeño de toda la fuerza laboral de la empresa.

Las funciones de las relaciones laborales

Las relaciones laborales se encargan de la interacción de los individuos en el entorno laboral, “Tienen que ver con el tratamiento de conflicto individual (trabajador disconforme con su retribución, sancionado o despedido, descontrolado por más variados motivos) y el conflicto colectivo” (Puchol, 2012, p. 23). Según el autor, dicha función se encargada de la resolución de conflictos de los colaboradores dentro de la organización, esto con la finalidad de crear un ambiente agradable y mejorar la relación de las personas.

La función de comunicación interna (CI)

“Podemos definir a esta como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratado de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento” (Puchol, 2012, p. 24). Se respalda

al autor en su definición de que dicha función se encarga de propiciar una adecuada comunicación entre las personas, ya sea de líderes a colaboradores y viceversa, esto por medio de la comunicación interna que es el canal por el que se difunden los objetivos y propósitos de la empresa.

Es necesario recordar que cada función de la administración del talento humano responde a una necesidad organizacional, “Entre los procesos del área de gestión de recursos humanos, el de reclutamiento y selección de personal es el que tienen por finalidad la localización y selección de candidatos para cubrir puesto vacantes en una empresa o entidad” (Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos Cruz, 2015, p. 52). Según lo expuesto por el autor, es posible afirmar que conforme la empresa se expande se crean nuevas necesidades de incorporar personal nuevo a la organización para cubrir puestos vacantes o para desarrollar ciertas áreas.

Es por lo mencionado, que una de las funciones primordiales de la gestión del talento es el análisis de los puestos de trabajo, ya que se encarga del estudio de las responsabilidades, tareas, características y competencias de los individuos. A continuación, se da a conocer el concepto del perfil de puesto, su diseño e importancia en el desempeño de las funciones de los colaboradores.

2.3.4 EL PERFIL DEL PUESTO

El perfil del puesto es un instrumento utilizado para describir las funciones que se desean cubrir en la organización para una determinada posición. “En este contexto puede resultar ideal de perjudicial tanto una descripción mínima o ambigua de lo que el demandante persigue como una relación exhaustiva de competencias que, en la práctica, ningún candidato va a poder cumplir” (Pino, 2015, p. 97). La idea del autor nos hace comprender que no es sencillo describir el puesto

deseado por lo cual existe una serie de parámetros a seguir los cuales se presentan a continuación:

Competencias generales: “Pueden ser comunes a distintos puestos y sirven para descartar el posible desarrollo futuro del candidato dentro de la empresa” (Pino, 2015, p. 98). El autor hace referencia a las funciones básicas para desempeñar casi cualquier puesto, la forma de establecer dichas funciones se piensa en función de los resultados esenciales que el individuo debe conseguir.

Competencias técnicas: “Son específicas para realizar adecuadamente una tarea asociada al puesto” (Pino, 2015, p. 98). Son aquellas competencias referidas a las habilidades particulares en un área técnica determinada.

Formación y experiencia: “Hay que determinar que cualifica hace falta para el puesto” (Pino, 2015, p.98). En este caso, el autor se refiere específicamente al grado académico y la experticia laboral deseable para los diferentes puestos que conforman la organización.

Aptitudes: “Son indicadores de las capacidades y de la predisposición de las personas hacia una determinada actividad” (Pino, 2015, p.98). De acuerdo a lo expuesto, aptitud se puede definir como la capacidad que tiene un individuo de realizar una tarea en particular. Las aptitudes personales y profesionales juegan un papel importante ya que pueden ser aprovechadas al máximo por la organización.

Actitudes: “El conocimiento de esta variable en un candidato permite prever la conducta que manifiesta en el puesto de trabajo” (Pino, 2015, p. 99). Hace referencia a la conducta particular y habitual de un individuo que lo diferencia de los demás.

Otras exigencias: “Vendrán definidas por la manera en que se organiza el puesto; por ejemplo, el grado de disponibilidad, condiciones salariales” (Pino, 2015, p.100). Este punto abarca otras especificaciones laborales, como menciona el autor, algunas de estas son las condiciones salariales con respecto a las funciones del puesto y dificultad de las tareas a emprender.

2.3.4.1 DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

Como se mencionó anteriormente, el identificar la necesidad de la organización dará paso a la elaboración del perfil del candidato con el fin de buscar a la persona idónea para un puesto en específico “En este epígrafe se desarrolla cómo el posible candidato puede determinar de una manera eficiente su perfil profesional, es decir, cuales son los elementos de valor en su formación, experiencia previa, habilidades y elementos de aptitud y actitud que le confieren un determinado potencial” (Pino, 2015, p. 90). En congruencia con el autor, el perfil del candidato es una representación estructurada del candidato ideal y se basa en información sobre el nivel académico que debe poseer, habilidades, experiencia y antecedentes.

“El punto de partida para desarrollar cualquier proceso de selección es el análisis de la empresa del puesto de trabajo; de la descripción del puesto, en la que se reflejan cuáles son sus funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas, etc. Se deriva el personal del candidato, las características que debe reunir para desempeñar eficazmente” (Cruz, 2015, p.54). Lo primero a considerar sería el conocer sobre la empresa, cuales son los objetivos y dinamismo del mercado, por sobre todo se debe identificar el puesto de trabajo teniendo claro cuáles son los requerimientos del mismo.

Es importante cuestionar a que se refiere cuando se habla de funciones y responsabilidades de un puesto de trabajo, según el autor “las funciones o tareas son el conjunto de actividades que

se realizan en trabajador en su puesto de trabajo. Las habilidades y capacidades son las facultadas o destrezas que permiten a la persona realizar una tarea” (Gestión de recursos laborales, formativos y análisis de puestos de trabajo para la inserción socio laboral de personas con discapacidad, Alba, 2015, p.110).

La finalidad el perfil es analizar las competencias para poner en marcha el proceso de reclutamiento y selección, por lo cual, es indispensable tener una idea clara sobre el puesto vacante y lo aborda desde el siguiente concepto, donde el éxito del “Diseño de un puesto de trabajo es configurarlo, definiendo el entorno organizativo en que opera, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución. Describir un puesto es abalzarlo para conocer el entorno donde opera, su razón de ser, sus principales responsabilidades y marco de contribución” (Oltra, 2011, p. 64). En relación con el autor la definición y diseño del puesto de trabajo requiere de un análisis de información para brindar descripciones muy precisas de los requerimientos que exige la organización.

La descripción del puesto abarca varios aspectos en los cuales se debe determinar un balance entre la persona y su nivel de productividad “Tanto el proceso de diseño como el proceso de descripción se puede estructurar tres fases:1) configuración y análisis,2) elaboración y 3) documentación” (Oltra, 2011, p.64).

A continuación, se presenta el proceso utilizado para la elaboración de un puesto de trabajo.

A. Configuración y análisis

Lo primero a considerar son las necesidades de la organización. “En el primer paso, cuando diseñemos un puesto de trabajo, nuestra labor consistirá e identificar y especificar las necesidades de la organización” (Oltra, 2011, p.64).

La configuración y análisis se puede dividir en varias etapas, que son:

1) Identificar de la necesidad

Para Oltra (2011). “Necesidad de un puesto de trabajo cuyas responsabilidades y cuya contribución no son asumidos por ningún otro puesto dentro del entorno organizativo en que ha sido detectada la necesidad” (p.65). En congruencia con el autor esta etapa abarca el identificar las operaciones y funciones que deben ser realizadas o cubiertas por algún individuo.

2) Validación de dicha necesidad

“El responsable del departamento de recursos humanos, que debe aportar la visión de conjunto de toda la organización y examinar la coherencia del puesto en la totalidad de la misma” (Oltra, 2011, p. 66). Como indica el autor, debe existir una congruencia con la organización y una necesidad real que dé paso a la toma de decisiones sobre un puesto de trabajo.

3) Análisis

Una vez corroborada la necesidad es fundamental contar con toda la información necesaria que facilite el diseño del puesto, “Ello se debe a que en proceso de diseño el puesto, este no existe y debemos crearlo, mientras que, en un proceso de descripción, el puesto existe y simplemente debemos delinearlo (Oltra, 2011, p. 66).

En el siguiente paso, se determinan los requerimientos y parámetros para continuar con el diseño del puesto, el cual consiste en la realización de un análisis profundo sobre la información recopilada en las etapas anteriores.

B. Proceso

Planificación del proceso

La primera fase es planear el proceso para la creación del puesto, “En esta etapa se determinarán las líneas maestras del proceso de descripción: Características generales de proceso, número de puestos que hay que describir, tipo de puestos, entornos en que se encuentran, número de personas involucradas, calendario, responsabilidad del proceso” (Oltra, 2011, p. 66).

Recolección de información

Según Oltra (2011) “Como ya comenté anteriormente, se trata de que la información sobre el puesto sea clara, completa, bien estructurada, exacta y uniformemente tratada” (p.67). Apoyando lo expresado con el autor, la siguiente fase se encarga de recopilar y analizar la información con la finalidad de realizar una descripción detallada del puesto.

C. Elaboración

La conclusión del proceso se da propiamente con la elaboración del puesto, y en la cual se obtiene como resultado la descripción detallada de las funciones y responsabilidades del mismo. “La elaboración es una fase común de los procesos de diseño y descripción de puesto (Oltra, 2011, p. 68).

Es de suma importancia contar con una idea clara de las funciones y habilidades que debe poseer una persona para desempeñar las tareas de un puesto específico. “Una vez que la empresa detecta una serie de necesidades de planilla debe en primer lugar realizar un análisis una descripción del puesto de trabajo a cubrir; y, en segundo lugar, determinar dónde y cómo va

a difundir la oferta” (Pino, 2015, p. 96). Otro punto importante que menciona el autor, es el hecho que el puesto sirve como parámetro para determinar a qué segmento del mercado se dirige la oferta de empleo, lo cual contribuye a facilitar el proceso de reclutamiento y selección.

A continuación, se desarrollará la función de empleo la cual comprende el proceso de reclutamiento y selección.

2.3.5 RECLUTAMIENTO

El reclutar personal surge de la necesidad de cubrir un puesto vacante en la organización, “Las empresas detectan sus necesidades de recursos humanos en base a su planificación estratégica” (Pino, 2015, p. 92). Es fundamental para la organización realizar una previsión de la demanda laboral actual y a largo plazo para poder determinar qué puesto podría requerir.

La función anterior se puede definir como: “La etapa de reclutamiento es la que permite conseguir un número suficiente de candidatos que reúnan, en principio, las características requeridas en el perfil y estén interesados en el puesto a cubrir” (Cruz, 2015, p.58). En concordancia con el autor, el propósito principal del reclutamiento es abastecer de aspirantes idóneos al proceso de selección.

El autor Miguel Ángel Pino Mejías afirma que “El reclutamiento es el proceso por medio del cual se busca y consiguen suficientes candidatos que, en principio, parecen reunir las características exigencias por el puesto para cubrir la vacante existe en la organización” (Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresa (Pino, 2015, p.107). La organización debe comprender que no existe un número límite de candidatos, lo más importante es determinar los candidatos más idóneos al puesto.

Es conveniente conocer los tipos de reclutamiento existentes para así tener una visión más clara de sus implicaciones para la organización:

En el proceso de reclutamiento se distinguen dos tipos principales de este, los cuales son el reclutamiento interno y reclutamiento externo “El reclutamiento de potenciales candidatos para cubrir un puesto se pueden realizar con personas pertenecientes a la propia empresa (reclutamiento interno) o, reclutamiento al mercado, con personas no pertenecientes a la empresa (reclutamiento externo) (Cruz, 2015, p.60).

2.3.5.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno toma como candidatos a personas que ya laboran en la organización, es decir, transfiere al colaborador a otro puesto. “El reclutamiento interno en cualquier organización, es una de las formas más eficientes de obtener candidatos para un puesto. Esta herramienta es bastante utilizada por empleadores en épocas donde la economía crece y encontrar candidatos en el mercado laboral se convierte en una tarea difícil” (Wayne y Moe, 2013, p.453).

2.3.5.1.1 Ventajas del reclutamiento interno

“El reclutamiento interno se convierte en un medio excelente de motivación, al favorecer el desarrollo de la carrera profesional en el seno de la empresa. Además, favorece la fidelidad de los empleados, por lo tanto, resulta más fácil retener el talento” (Pino, 2015, p.107). En concordancia con el autor, además de facilitar el proceso, el costo del reclutamiento interno es menor, presenta mayor índice de validez, aprovecha las inversiones en capacitación, a la vez que motiva y fomenta el desarrollo del personal.

2.3.5.1.2 Desventajas del reclutamiento interno

En algunos casos, el reclutamiento interno puede limitar de forma importante a la organización como se explica en el siguiente enunciado: “Si no se incorporan empleados externos la empresa no renovará su planilla y probablemente, perderá la oportunidad de contar con nuevos planteamiento y puntos de vista aportados por personas que provienen de otros ámbitos (Pino, 2015, p.107). Como indica el autor, una de las desventajas del reclutamiento interno es el surgimiento de conflictos laborales, ya que en una organización pueden existir personas con competencia similar y capacidades equivalentes para desempeñar el puesto vacante generando tensión en el ambiente de trabajo e incluso una competencia no sana, además, una vez elegido el candidato, los conflictos con respecto a los no elegidos pueden generar otra serie de conflictos.

2.3.5.2 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo es el proceso de cubrir una vacante y busca hacerlo con candidatos fuera de la Organización, “Las fuentes de reclutamiento externo son las que comúnmente utilizan las empresas, teniendo como fundamento la incorporación de habilidades, destrezas o conocimientos que incrementarán talento a la organización, bien por carecer del mismo o ante la necesidad de incrementó” (Jiménez, 2016 p. 207).

2.3.5.2.1 Ventaja del reclutamiento externo

Según Pino (2015). “Otra de las ventajas que tienen el reclutamiento externo es que resulta muy positivo para renovar los procedimientos y visión de la empresa (para vencer la endogamia

asociada a contar siempre con la misma composición de planilla” (p.108). Como indica el autor, la mayor ventaja del reclutamiento externo es el incorporar talento nuevo a la organización.

2.3.5.2 Desventajas del reclutamiento externo

“Las desventajas en este caso se encuentran inversamente relacionadas con los beneficios del reclutamiento interno: desmotivación de los empleados al ver que se les proporciona, mayor coste, incertidumbre de sobre la valía del nuevo empleado (esto es especialmente delicado de microempresas” (Pino, 2015, p.109). Se puede concluir que, dentro de las desventajas existentes, el proceso es más lento y costoso, que en ocasiones se debe invertir en capacitación, además de ser menos seguro.

2.3.5.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Existen varias fuentes de reclutamiento las cuales varían dependiendo del perfil del puesto que se desea cubrir, es importante conocer algunas de las más utilizadas como las que se detallan a continuación:

Los propios trabajadores de la empresa

Las personas que integran la organización son una fuente segura porque conocen las políticas y facilitan el proceso de selección, “Son una fuente valiosa para identificar candidatos para los puestos que hay que cubrir, ya que es fácil que estos candidatos se encuentren en su ámbito de relaciones y profesionales” (Cruz, 2015, p. 64). Como se indica en el enunciado anterior, los mismos colaboradores deben ser los primeros llamados a crecer dentro de la empresa debido a que se encuentran familiarizados con los procesos y actividades de le empresa.

Bases de datos de candidatos

Las bases de datos pueden facilitar la búsqueda de candidatos “Compuesta por historiales profesionales de personas que han enviado a la empresa su curriculum vitae de forma espontánea o que han pasado por procesos anteriores de selección” (Cruz, 2015, p. 64). Como lo menciona el autor, en dichas bases se encuentran una amplia variedad de currículums e información relacionada con candidatos disponibles, lo que las convierte en herramientas de reclutamiento, confiables e importantes.

Colegios y asociaciones profesionales

Para Cruz (2015) “Las asociaciones, organismos y entidades profesionales son una fuente adecuada para identificar profesionales con experiencia”. Este recurso es muy utilizado en la búsqueda especializada de perfiles técnicos y profesionales para puestos de niveles altos.

Prensa Escrita

“Aunque cada vez su uso va siendo menor, la publicación en prensa (nación, regional, local o especializada de ofertas de empleo sigue siendo un método, muy utilizado para el reclutamiento de candidatos” (Cruz, 2015, p. 65). A pesar que la información de forma digital adquiere más fuerza en la actualidad, los anuncios en prensa y otros medios impresos siguen estando presentes. Cuando se utiliza este medio, es de suma importancia que el anuncio de prensa sea claro e indique las disposiciones y requisitos completos de la vacante.

Internet

En la actualidad, una de las herramientas más comúnmente utilizadas es el internet, ya que este medio facilita significativamente el proceso de reclutamiento para las organizaciones, además, su costo es mucho menor con relación a otros medios de comunicación y el alcance puede ser exponencialmente mayor. “Con la llegada y el desarrollo de internet esta tendencia ha ido cambiando: aparición y el progreso desarrollo de los portales de empleo provocó una verdadera evolución en la publicación de ofertas y en la localización de candidatos” (Cruz, 2015, p. 58). Coincidiendo con el autor, existe una tendencia muy marcada hacia la creación de páginas dedicadas exclusivamente a la búsqueda de empleo.

Las redes sociales profesionales

“Son una fuente cada vez más utilizada tanto por empresas finales como por consultoras de selección para localización de candidatos” (Cruz, 2015, p. 65). Como se menciona anteriormente, las redes son un medio para reclutar personal ya que son utilizadas por la mayoría de la población, hoy permiten a la organización consultar el perfil personal de un individuo, lo cual brinda un criterio de suma importancia para el proceso de selección.

La fase de reclutar concluye con el cierre de la recepción solicitudes para participar en el análisis por el cual se ejecuta la selección “En realidad, en esta etapa ya se produce una preselección, dado que el resultado del reclutamiento debe ser la identificación de candidaturas aptas para el puesto de trabajo” (Pino, 2015, p. 109).

Una vez concluido el proceso de reclutamiento se dará paso a elegir a la persona adecuada para el puesto, lo cual corresponde propiamente al proceso de selección, mismo que se desarrolla a continuación:

2.3.6 SELECCIÓN

Para el autor Werther (2014) el proceso de selección se define como el “Escoger entre un grupo de personas capacitadas, a la más idónea para el puesto indicado” (p. 65). Continuando con la idea, la selección del personal es un proceso sistematizado cuyo objetivo es escoger a la persona más idónea de entre los candidatos para ocupar un puesto específico.

“La finalidad de la selección de personal es incorporar a la persona adecuada para desempeñar un puesto de trabajo correcto partiendo de las diferentes individuales de la persona y de los distintos requerimientos de los puestos, el objetivo de la selección del personal es localizar e incorporar en la empresa a la persona que más se ajuste a puesto que hay que cubrir” (Cruz, 2015, p. 52). Como se menciona anteriormente, la finalidad del proceso de selección es el incorporar a la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo.

Otro concepto importante es el que indica que “El proceso de selección y contratación de personal consiste en racionar de la manera más satisfactoria posible, dos elementos: la demanda del recurso humano por parte de la empresa y la oferta que realizan los individuos que cumplen con los requisitos de la demanda y que optan a su desempeño” (Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresa, Pino, 2015, p. 90). En relación con el autor, el concepto selección se define como la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado.

La fase de reclutar concluye con el cierre de la recepción solicitudes para participar en el análisis que se ejecuta en la selección “En realidad, en esta etapa ya se produce una preselección, dado que el resultado del reclutamiento debe ser la identificación de candidaturas aptas para el puesto de trabajo” (Pino, 2015, p. 109).

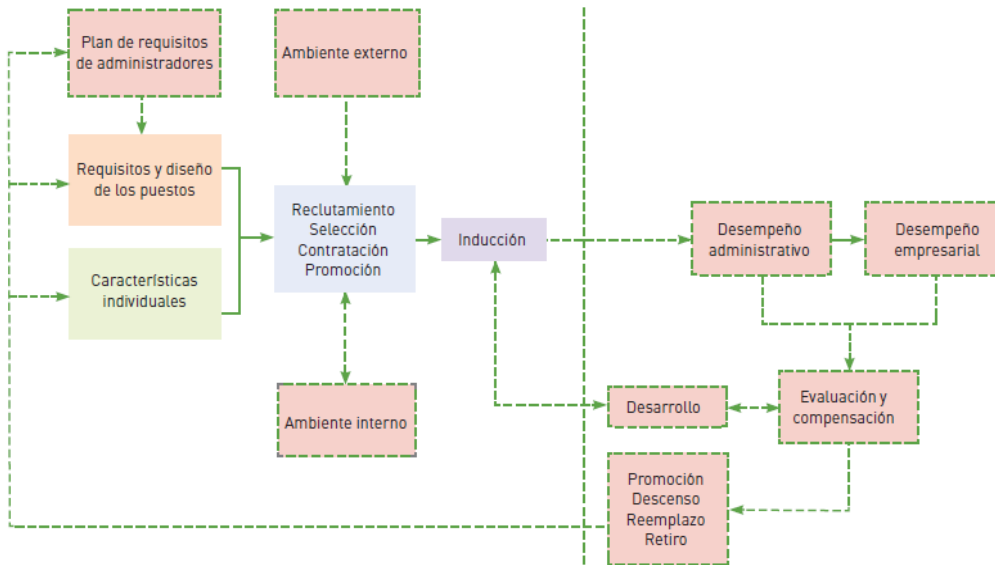
Es sumamente importante que el proceso de selección sea efectivo, por lo cual se debe tomar en cuenta las características del puesto, el requisito a cumplir de parte de los candidatos y objetividad al evaluar los datos.

2.3.6.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Para el autor Miguel Ángel Pino Mejías las características del proceso de selección son las siguientes:

“La primera característica de este proceso es que debe ser sistemático. En él se seguirá un conjunto de pasos, bien estructurados, que permita un análisis adecuado y que favorezca la correcta toma de decisiones” (Pino, 2015 p.110). Como menciona Pino, es indispensable sistematizar las técnicas que se utilizarán para analizar la información obtenida durante el proceso de selección ya que es medular para el éxito del mismo.

Ilustración 4 Enfoque sistémico en la selección



Fuente: Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial, Enfoque sistémico de la selección, 2012, p. 299.

El enfoque sistemático implica un conjunto de elementos que se relacionan entre sí y cuyo propósito es realizar la selección de personal de una manera más eficiente y eficaz.

Es importante mencionar como parte de lo anterior, que una característica del proceso de selección es la evaluación del candidato, “En este proceso también se requiere evaluar a personas, por lo tanto, hay que emplear técnicas adecuadas para ello, que permitan trabajar con datos cuantitativos y cualitativos” (Pino, 2015 p.110). Al momento de seleccionar un candidato se debe considerar analizar las habilidades, técnicas, académicas y las actitudes, la herramienta que se utilizara define el tipo de puesto que se requiere cubrir.

La finalidad del proceso de selección es determinar si un candidato cumple con los requisitos idóneos y necesarios para cubrir un puesto vacante determinado dentro de la organización, “El proceso persigue identificar al candidato más adecuado al puesto, no el que reúna mejores condiciones generales” (Pino, 2015, p. 110). Con base en lo expuesto anteriormente, es posible

indicar que en resumen, el propósito de identificar efectivamente al candidato idóneo, es incorporar competencias y habilidades nuevas que mejoren la calidad general de la dinámica laboral dentro de la organización.

2.3.6.2 PROCESO DE SELECCIÓN

Los procedimientos para selección de personal tienen como objetivo evaluar las características y habilidades de los candidatos a elegir, método que requiere del análisis y la comprobación efectiva de la información, a través de la utilización de varios instrumentos entre los cuales se encuentran: Entrevistas, exámenes o pruebas para evaluar al candidato.

El primer paso de la selección es conocido como validación de datos, y se utiliza para procesar la calidad de la información obtenida durante las diferentes etapas. “Cuando se pregunta si los datos son válidos, se refiere a si miden lo que deben medir. En la selección, validez es el grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como gerente. La información también debe tener un alto grado de confiabilidad, un término que se refiere a la precisión y congruencia de la medición” (Koontz, Wehrich, Cannice, 2012, p.307). Tomando en cuenta el enunciado del autor, la información a evaluar debe ser confiable y es por esto que existen bases de datos y regencias que facilitan dicha gestión.

La organización debe establecer parámetros para la selección, “Primero se establecen los criterios de selección, casi siempre con base en los actuales, aunque en ocasiones futuras del puesto; estos incluyendo temas como formación, conocimientos, habilidades y experiencia” (Koontz, Wehrich, Cannice, 2012, p.307). De acuerdo con el autor, el instrumento que se utiliza para establecer dichos criterios es el manual de cargos, documento en el cual se detallan las diferentes funciones y responsabilidades propias del perfil del puesto.

2.6.2.2.1 Entrevista

La entrevista se puede definir como “Una conversación, generalmente oral, entre dos personas, de las cuales uno es el entrevistador y el otro el entrevistado. El papel de ambos puede variar según sea el tipo de entrevista” (Barrantes, 2012, p.194). Cabe destacar que la comunicación y el lenguaje corporal juegan un papel sumamente importante en esta etapa del proceso, ya que brindan al entrevistador una serie de indicadores adicionales a tomar en cuenta.

“Prácticamente cada administrador contratado o promovido por una compañía es entrevistado por una o más personas. Sin duda de la entrevista como medio confiable y válido para seleccionar ya que diferentes entrevistadores pueden pensar o interpretar la información reunida de manera distinta y casi nunca hacen las preguntas correctas (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.307). En armonía con la idea de los autores, la entrevista es una herramienta que facilita conocer si la persona entrevistada es la adecuada para el puesto porque permite identificar al candidato de una forma más certera y corroborar sus habilidades.

Para mejorar el proceso de la entrevista y superar algunas de estas debilidades existen una amplia variedad técnicas que pueden utilizarse, por ejemplo:

- “Se capacitará a los entrevistadores para saber qué deben buscar.
- Los entrevistadores estarán preparados para hacer las preguntas correctas.
- Diferentes entrevistadores realizarán entrevistas múltiples, así varias personas pueden comparar sus evaluaciones.
- La entrevista es sólo un aspecto del proceso de selección, debe complementarse con los datos de la solicitud, los resultados de los exámenes y la información obtenida de las personas citadas como referencias” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.307).

El objetivo principal del candidato en la entrevista es mostrar su perfil profesional y personal, exponer su conocimiento y competencias para el puesto de trabajo.

2.6.2.2.1 Exámenes

Otra herramienta sumamente utilizada en el proceso de selección son los exámenes o pruebas, “El principal objetivo de los exámenes es obtener datos sobre los solicitantes que ayuden a anticipar su éxito probable como gerentes. Algunos de sus beneficios es el encontrar a la persona más adecuada para el puesto, obtener un alto grado de satisfacción en el empleo para el solicitante y reducir la rotación” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.308). Es posible concluir basados en lo expuesto por el autor que el objetivo de las pruebas es precisamente evaluar el potencial del candidato.

Algunos de los exámenes más utilizados durante el proceso de selección pueden clasificarse y definirse de la siguiente forma según los autores:

- “Los exámenes de inteligencia están diseñados para medir la capacidad mental y probar la memoria, la velocidad de pensamiento y la capacidad de encontrar relaciones en situaciones de problemas complejos.
- Los exámenes de pericia y aptitud están contruidos a fin de descubrir intereses, capacidades existentes y potencial para adquirir habilidades.
- Los exámenes vocacionales están diseñados para indicar la ocupación más adecuada de un candidato, o las áreas en las que los intereses del candidato igualan los de las personas que trabajan en esas áreas.

- Los exámenes de personalidad están diseñados para revelar las características personales de un candidato y la forma en que este puede interactuar con otros, lo que genera una medida de liderazgo potencial” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.308).

Con base en lo anterior, la prueba técnica o examen tiene el propósito de identificar si las destrezas del candidato cubren efectivamente los requerimientos definidos para el cargo y medir el nivel de conocimiento del individuo con relación a las habilidades que debe poseer el mismo para desempeñar el puesto requerido.

2.6.2.2.2 Evaluación de las competencias laborales

Una vez corroborada la información y realizadas las pruebas pertinentes, la evaluación del candidato es crucial para la finalización del proceso de selección, “El centro de evaluación no es un sitio, sino una técnica para seleccionar y promover a los gerentes, enfoque que puede utilizarse en combinación con la capacitación” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.309). De acuerdo con el autor, la evaluación es una técnica que se utiliza con el propósito comprobar las competencias laborales.

Según Koontz, Weihrich, Cannice, (2012). “Para evaluar cómo actuará un candidato en situaciones gerenciales típicas, el enfoque usual del centro de evaluación es hacer que los candidatos tomen parte en una serie de ejercicios. Durante este período, psicólogos o gerentes experimentados los observan y evalúan” (p.309). En congruencia con los autores, es fundamental la observación y el análisis de la conducta del individuo para una evaluación efectiva e integral del mismo, es por esto que muchas organizaciones cuentan con profesionales en psicología que se encargan de realizar dichos procesos.

“Un centro de evaluación típico hará que los candidatos participen en lo siguiente: varios exámenes psicológicos, juegos administrativos en grupos pequeños; ejercicios de canasta, en los que se les pide una variedad de asuntos que podrían enfrentar en un puesto gerencial; un debate de grupo sin líder sobre algún problema; una presentación oral breve sobre un tópico o tema en particular, en el que por lo general recomienden un proyecto de acción deseable a un superior imaginario, y varios ejercicios más, como preparar un reporte escrito” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.309). Como se menciona anteriormente, el método se basa en la observación de situaciones diseñadas y aplicadas con el fin de medir las habilidades y competencias del candidato.

2.6.2.2.3 Promoción

Cuando el reclutamiento es interno, el proceso de selección se le conoce como promoción y se define según el autor de la siguiente manera, “La promoción es un cambio dentro de la organización hacia un puesto más alto y con mayores responsabilidades y que requiere habilidades más avanzadas, casi siempre incluye un aumento en estatus y sueldo. Por lo regular las diversas facetas de la selección aplican también a la promoción que puede ser la recompensa por un desempeño sobresaliente o el deseo de la empresa de utilizar mejor las capacidades y las habilidades de un individuo” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.306). En relación con el enunciado anterior, la promoción de un puesto puede ser una forma de recompensa por el excelente desempeño de un colaborador, convirtiéndose esta en una fuente de motivación laboral. Finalmente, se puede determinar que es de suma importancia la evaluación del desempeño dentro de la gestión del talento humano, por ser el proceso encargado de mediar la

eficiencia y eficacia del personal en relación a sus funciones, tema que se abordará posteriormente de una forma más completa.

2.3.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El desempeño es el rendimiento de los colaboradores en la ejecución de las funciones de su puesto de trabajo. “En otras palabras, ante un concepto como el del desempeño, que es una categoría multidimensional para referirse a los resultados y la eficacia y eficiencia” (Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas Gault, Lepore, Zamudio, Blanco, 2014 p. 3). Por lo anterior, se puede indicar que el desempeño laboral consiste básicamente en el cumplimiento de los objetivos del puesto dentro de la organización por parte de los colaboradores.

“La evaluación del desempeño es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción que a través de un seguimiento continuo y sistemático asegure el óptimo desempeño de las personas” (Ena, 2012, p. 26). Según lo expuesto por el autor, la evaluación del desempeño es una herramienta que se utiliza para medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de forma individual, a la vez que determina si existen problemas de ineficiencia, capacidades y desmotivación por parte de los colaboradores. Evaluar el desempeño es una función de la gestión de talento humano tienen la finalidad de detectar fallas y buscar una posible solución. “El modelo de gestión de recursos humanos concibe el ejercicio de evaluación del desempeño como una herramienta de apreciación de los resultados concretos obtenidos por el ocupante de un puesto en un periodo de tiempo determinado” (El modelo de gestión de recursos, Rodríguez, 2011 p. 112).

Evaluar el desempeño también se utiliza para aumentar la motivación, “es evidente que la evaluación puede ser una excelente oportunidad para destacar las fortalezas de una persona y

preparar planes de acción para superar sus debilidades” (Koontz, Wehrich, Cannice, 2012, p.321). Lo anterior indica que por medio de la evaluación es posible conocer las habilidades del personal y permite detectar carencias en cuanto al conocimiento de las personas en relación a su puesto.

El modelo simplificado de la evaluación del desempeño indica tres tipos de evaluaciones: (Koontz, Wehrich, Cannice, 2012, p.321)

1. Una revisión amplia.
2. Revisiones periódicas o de progreso.
3. Monitoreo constante.

Todo lo expuesto anteriormente reafirma el hecho de que la evaluación debe ser un proceso constante y periódico, es por esto que “Existe un acuerdo general de la evaluación formal amplia que debería realizarse al menos una vez al año, pero hay quienes sugieren que esta debería hacerse con mayor frecuencia” (Koontz, Wehrich, Cannice, 2012, p.322). Con esta cita es posible señalar que la evaluación continua es primordial si se busca corregir a tiempo los errores que se puedan presentar.

En la evaluación del desempeño es indispensable tomar en cuenta la revisión de los procesos, “Lo importante es que la revisión formal exhaustiva se complemente con revisiones de progreso o periódicas frecuentes, que pueden ser breves y relativamente informales, pero ayudan a identificar los problemas o barreras que entorpecen el desempeño eficaz; también mantienen la comunicación abierta entre el supervisor y los subordinados; incluso permiten reordenar las prioridades y regocijar los objetivos si hay cambios en las situaciones que lo ameriten” (Koontz, Wehrich, Cannice, 2012, p.322).

2.3.7.1 Método para evaluación de equipos

El Método para la evaluación de equipos permite identificar la calidad del trabajo de un individuo dentro de la participación del grupo. “Consiste en los siguientes pasos:

- Selección de los criterios relacionados con el puesto.
- Desarrollo de ejemplos de comportamiento observable.
- Selección de cuatro a ocho calificadores (pares, asociados, otros supervisores y, naturalmente, el supervisor inmediato).
- Preparación de las formas de calificación aplicables al puesto.
- Llenado de las formas por los calificadores.
- Integración de las diversas calificaciones.
- Análisis de los resultados y preparación del reporte” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.327).

Como se puede deducir, el fin de esta metodología permite identificar las fortalezas y debilidades que limitan el logro de objetivos de cada individuo en su grupo de trabajo.

Evaluar el desempeño aporta múltiples beneficios tanto para el colaborador como para la organización, en el caso del personal, contribuye a tener claras las expectativas del alto mando en relación con los objetivos del puesto a la vez que ayuda a que el personal esté motivado y comprometido con la empresa. En el caso de la organización, la evaluación ayuda a establecer estrategias para mejorar el desempeño laboral, analizar las metas individuales y organizacionales, reconocer el desempeño y a identificar oportunidades de mejora.

III CAPÍTULO

MARCO METODOLÓGICO

Existen tantos tipos de investigación como metodologías para realizarlas, es por esta razón los que los marcos metodológicos tienen como fin específico definir los conceptos e instrumentos que se utilizarán en esta investigación.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se comprende como investigación “la identificación recopilación, análisis y disfunción de la información de manera sistemática y objetiva. Con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mejora” (Investigación comercial, García, 2012, p. 20).

Existen diferentes tipos de investigaciones según sea el objeto de estudio, por lo cual, una investigación de acuerdo a múltiples variantes como lo son la profundidad, el tiempo, selección del enfoque y tipo de instrumentos de medición.

3.1.1 Tipo de enfoque de la investigación y paradigma

3.1.1.1 Enfoque Cualitativo

Una investigación es cualitativa cuando, “hablar de métodos cualitativos, en definitiva, es hablar de un estilo o modo de investigar los fenómenos sociales en que se persigue determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos” (Metodología de la Investigación, Ruiz, 2012, p. 23). Según lo expuesto anteriormente por el autor, el enfoque

cualitativo es inductivo y se caracteriza por estudiar la realidad en su contexto natural. Este se utiliza generalmente para investigaciones de carácter social, basándose en la recolección de datos sin medición numérica y con la finalidad de afirmar preguntas de integración.

En adición de lo anterior, este enfoque utiliza varios instrumentos para la recolección de información como lo son las entrevistas y la observación.

La investigación cualitativa se caracteriza por:

- Ser subjetiva.
- Formula teorías con base en los hechos estudiados.
- Es descriptiva por que detalla los hechos.

A partir del concepto mencionado anteriormente la presente investigación se considera de carácter cualitativo, por que pretende tomar información del proceso de la gestión del talento humano.

3.1.2 Finalidad de la investigación

La finalidad de una investigación puede ser teórica o aplicada, a continuación se desarrollará propiamente el concepto de investigación aplicada.

3.2.1.1 Investigación aplicada

El propósito de esta investigación es el de analizar las necesidades de la organización con el fin de proponer el diseño de un adecuado manual de puestos con el fin de transmitir y establecer

funciones, responsabilidades y procedimientos en busca de mejorar el desempeño de los colaboradores, y así logrando el objetivo de aprovechar el talento humano de la mejor forma posible, factores fundamentales de una investigación aplicada.

Con base en lo expuesto anteriormente, se indica que, “una investigación aplicada comprende el conjunto de actividades que tienen por finalidad el descubrir o aplicar conocimientos científicos nuevos, que puedan realizarse en productos y en procesos nuevos utilizables” (Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica, Cegarra, 2012, p. 42).

Al proponer un manual descriptivo de puestos, se pretende que la organización se enfoque en mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, por lo cual se concuerda con la siguiente idea “La investigación aplicada, a veces llamada investigación técnica, tiene a la resolución de problemas o al desarrollo de ideas, a corto o mediano plazo, incrementos de calidad o productividad, etc.” (Cegarra, 2012, p. 42). El propósito de un manual descriptivo de puestos es la evaluación del personal y buscar soluciones a la carencia del conocimiento, desarrollo de las funciones y responsabilidades del colaborador con relación a su puesto.

3.1.3 Dimensión temporal

En este punto se pretende analizar las necesidades de la gestión del talento humano de Dulër en el segundo semestre del año 2017, por lo tanto, es posible clasificar el alcance de la investigación como de tipo transversal según la siguiente definición: “Se considera transversales los estudios en los que los datos de cada sujeto representan esencialmente un momento del tiempo” (Métodos de Investigación Clínica y Epidemiológica, Argimon y Jiménez 2013, p. 29).

3.1.4 Marco de la investigación

Es necesario indicar que el marco de la investigación hace referencia a la magnitud de la misma, la cual puede abarcar toda una organización o bien una parte de ella, pudiéndose a su vez clasificar en tres escenarios diferentes a saber:

- **Mega:** Se refiere al hecho de abarcar un gran espacio, una investigación es mega cuando comprende toda la organización.
- **Macro:** Se limita únicamente a un fragmento, cuando una investigación es macro estudia una parte definida de la organización.
- **Micro:** Abarca solamente un pequeño espacio, por lo que se refiere a la investigación de un área en específica de una organización.

Basándose en lo expuesto anteriormente, la presente investigación se clasifica como de carácter micro, ya que pretende abarcar el proceso de reclutamiento y selección de la organización.

3.1.5 Condición

Esta investigación se clasifica como de campo, ya que tiene la finalidad de analizar el desempeño de los colaboradores en su área de trabajo y el impacto que podría generar un manual descriptivo de puestos en el mejoramiento de su productividad. Aunado a lo anterior, se buscará observar al colaborador en su área de trabajo y recolectar la información necesaria con el fin de realizar un análisis más profundo, logrando detectar las deficiencias más importantes en la descripción de las funciones del puesto y además, determinar cuáles son las oportunidades reales de mejora

en la gestión del talento humano de Dulër.

Se puede entender como un concepto más amplio de una investigación de campo el hecho de que “el trabajo de campo engloba el conjunto de acciones necesarias para la recogida física de información; es decir, las acciones para localizar a las personas que deben contestar a las preguntas, la gestión y administración de los cuestionarios o métodos alternativos de recogida de información” (Temas de investigación comercial, Mas Ruiz, 2012, p. 473).

Es necesario comprender que la investigación de campo se divide en cinco etapas básicas como lo explica claramente el autor en el siguiente enunciado: “el proceso de trabajo de campo se divide en las etapas de planificación del trabajo de campo, la selección del equipo de entrevistadores, la formación, las acciones de control, verificación y evaluación” (Mas y Ruiz, 2012, p. 473).

3.1.6 Carácter

Como se mencionó anteriormente, esta investigación es de carácter cualitativo porque pretende utilizar la entrevista en conjunto con técnicas de observación, para de esta forma recolectar información importante tomar en cuenta las opiniones del personal, que será para la recolección de información, lo cual permita determinar posibles problemas y buscar las soluciones más adecuadas.

Ampliando los conceptos expuestos previamente, se puede deducir que “hablar de métodos cualitativos, en definitiva, es hablar de un estilo o modo de investigar los fenómenos sociales en que se persigue determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos” (Metodología de la Investigación, Ruiz, 2012, p. 23).

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Entrando en lo que son propiamente los sujetos y las fuentes de información, según María Irene se entiende como población: “La Población es un conjunto de personas, objetos, animales, etc., que presentan las mismas características que deseamos analizar” (p. 67). En congruencia con la autora, los sujetos son las personas que conforman la organización, y es por medio de los cuales se puede recolectar la información necesaria para la investigación. Con base en lo expuesto anteriormente, se trabajará con todos los colaboradores de Dulër durante el desarrollo de la investigación.

3.2.1 Fuentes de información

Es muy importante definir que son propiamente las fuentes de información, “se trata de documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas, etc.) documentos fílmicos (películas, diapositivas, etc.) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, etc.)” (César A. Bernal, 2010, p.122). Con base en lo previamente expuesto, al realizar la investigación se utilizarán principalmente documentos escritos tales como: libros, revistas, periódicos e investigaciones publicadas, entre otros.

3.2.1.1 Fuentes primarias

Es importante definir el origen de las fuentes a utilizar, en este caso, “las fuentes primarias contienen información nueva u original sobre un tema. Se trata de libros y revistas especializadas que se consultan de manera directa y que suponen la herramienta más importante para encontrar

información” (Competencias en lengua castellana, Arroyo, 2015 p.169).

Las fuentes primarias son aquellas que se definen como los facilitadores de información de primera mano, en este caso y con el fin de realizar la investigación se utilizarán entrevistas a mandos medios del departamento de ventas, así como a los colaboradores de los Centros de Experiencia ubicados en Belén y Tibás.

3.2.1.2 Fuentes secundarias

Según el autor Arroyo (2015), se interpreta como fuentes secundarias aquellas que se definen de la siguiente forma: “Este tipo de información facilitan enormemente la documentación sobre un campo de investigación. No aportan, por tanto, información novedosa, si no que presentan la ordenación y la síntesis de los materiales de las fuentes primarias” (p.169). Partiendo de lo anterior, como fuentes secundarias se utilizarán libros relacionados con los temas de la gestión del talento humano, libros de reclutamiento y selección, impresos, tesis, revistas y vía Internet.

3.3. SELECCIÓN DE POBLACIÓN Y MUESTRA

Baas define el concepto de población como “Un conjunto de personas, objetos, animales, etc., que presentan las mismas características que deseamos analizar” (María Irene Baas, 2012, p.67). La empresa Dulër cuenta con una población de trece colaboradores en total, las cuales se toman en cuenta de forma total para efectos de esta investigación.

A continuación, se define la muestra como un mecanismo a utilizar cuando “Hay ocasiones en que la población es demasiado grande para estudiarla en su conjunto, así que se debe tomar

una muestra” (María Irene Baas, 2012, p. 67). Al existir una población tan reducida en Dulër para la investigación se trabaja con todos los colaboradores de la empresa, por lo cual no aplica realizar un muestreo de la población.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.4.1 Cuestionario

Con el fin de obtener información necesaria de primera mano, se realizará un censo tanto en el Centro de Experiencia de Belén en la provincia de Heredia, como en el ubicado en Tibás, que pertenece a la provincia de San José, en ambos casos tomado en cuenta a toda la población de la Empresa. Vale la pena indicar que el instrumento a utilizar en dicho censo es el cuestionario.

Es importante destacar que el censo se define como “el método aplicado es censal, es decir, se acude a la totalidad de unidades que conforman la población del estudio” (Censo nacional de gobierno 2011, INGI, 2011, p. 2). Según el concepto anterior, se comprende que el censo abarca en su totalidad a todas las personas que conforman la Organización.

Las ventajas más importantes de realizar un censo son:

- Abarcar a cada uno de los elementos que componen la población que a su vez conforman la organización, por lo cual se toma la opinión de todo el personal.
- La información obtenida se considera más precisa y confiable, por lo cual el margen de error es nulo.
- La ventaja más significativa de la aplicación de un censo es que no existirán errores en la estimación de los resultados.

El cuestionario es un instrumento en el cual se exponen preguntas abiertas y cerradas, “Sus contextos pueden ser: auto administrativos o entrevistas personal o telefónica, vía Internet. (Roberto Sampieri, 2010, p. 197). La finalidad de dicho cuestionario es obtener respuestas que nos indiquen que condiciones afectan el desempeño del personal y cuáles son las necesidades de la Organización en gestión del talento humano.

Más específicamente, el cuestionario aplicado consta de 40 preguntas cerradas, las cuales tienen el propósito de recolectar toda la información relacionada con la gestión del talento humano dentro de la Organización y abarcan temas tan diversos como el reclutamiento y selección, las funciones de los puestos de trabajo y la evaluación del desempeño de los colaboradores.

3.4.2 Entrevista

Se define como “la entrevista en profundidad se aplica de forma individual y pretende obtener información sobre las actividades, creencias, experiencias, etc., que condicionan la forma de percibir el entorno del individuo entrevistado” (Introducción a la investigación de mercados, Merino, Pintado, Sánchez, Grande, Estévez, 2010, p. 74).

Basado en lo anterior, se pretende aplicar una entrevista a la gerencia general, esto con el fin de obtener información más profunda y detallada de los procesos utilizados para reclutar y seleccionar personal, esta entrevista consta de 15 preguntas.

3.4.3 Observación

El método de la observación según Ruiz (2015), “es el proceso de contemplar sistemáticamente y detenidamente como se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella

discurre por sí misma” (p.125). La observación consiste en seleccionar y describir aquello que se quiere analizar, tiene la ventaja primordial de permitir la medición de una conducta real.

En esta investigación se observará a los colaboradores de Dulër en sus actividades laborales regulares con el fin de obtener información detallada y real sobre las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

3.5 OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Dimensión	Definición Operacional	Definición Instrumental	Fuentes de información
Analizar el proceso de reclutamiento y selección de Dulër.	Reclutamiento y selección	La etapa de reclutamiento es la que permite conseguir un número suficiente de candidatos que reúnan, en principio, las características requeridas en el perfil y estén interesados en el	Reclutamiento Externo Interno Selección: Exámenes Entrevista pruebas	Reclutamiento de potenciales candidatos para cubrir un puesto se pueden realizar con personas pertenecientes a la propia empresa (reclutamiento interno) o, reclutamiento al mercado, con	Cuestionario dirigido y aplicado a los colaboradores de Dulër. Reclutamiento: pregunta 1 a la 10 Selección: preguntas 11 a la 19	Los colaboradores de Dulër.

		<p>puesto a cubrir (Cruz, 2015, p. 58).</p> <p>El proceso de selección: Escoger entre un grupo de personas capacitadas, a la más idónea para el puesto indicado (Werther, 2014, p.65).</p>		<p>personas no pertenecientes a la empresa. (Reclutamiento externo). (Cruz, 2015, p. 60).</p> <p>Selección: Exámenes o pruebas “El principal objetivo de los exámenes es obtener datos sobre los solicitantes que ayuden a anticipar su éxito probable como gerentes. Algunos de sus beneficios es el encontrar a la</p>		
--	--	--	--	--	--	--

				<p>persona más adecuada para el puesto, obtener un alto grado de satisfacción en el empleo para el solicitante y reducir la rotación (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.308).</p> <p>Entrevista Una conversación, generalmente oral, entre dos personas, de las cuales uno es el entrevistador y el otro el entrevistado.</p>		
--	--	--	--	--	--	--

				El papel de ambos puede variar según sea el tipo de entrevista (Barrantes, 2012, p.194).		
Identificar las funciones y responsabilidades de los colaboradores en la Organización con el fin de proponer el diseño de un	Perfil del puesto.	La descripción del puesto, en la que se reflejan cuáles son sus funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas, etc. Se deriva el personal del candidato, las	Funciones y responsabilidades de cada puesto	Las funciones o tareas son el conjunto de actividades que se realizan en su puesto de trabajo. Las habilidades y capacidades son las facultadas o	Cuestionario dirigido y aplicado a los colaboradores de Dulër. Preguntas: 20 a la 30	Los colaboradores de Dulër.

manual de puestos.		características que debe reunir para desempeñar eficazmente” (Cruz, 2015, p.54).		destrezas que permiten a la persona realizar una tarea (Alba, 2015, p.110).		
Analizar el proceso de evaluación del desempeño de Dulër	Evaluación del desempeño.	La evaluación del desempeño es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción	Metas y Objetivos	Metas de una empresa es la visión de una compañía, que podríamos definir como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro (Martínez y Milla, 2012, p. 21).	Cuestionario dirigido y aplicado a los colaboradores de Dulër. Preguntas: 30 a la 40.	Los colaboradores de Dulër.

		que a través de un seguimiento continuo y sistemático asegure el óptimo desempeño de las personas” (Ena, 2012, p. 26).				
Elaborar un manual descriptivo de puestos con el fin de mejorar o fortalecer la gestión del						

talento humano en Dulër.						
-----------------------------	--	--	--	--	--	--

IV CAPÍTULO
ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se analizarán los resultados obtenidos de la entrevista realizada, a los colaboradores de Dulër, con el fin de verificar los aspectos relacionados con el proceso de reclutamiento y selección así mismo la evaluación del desempeño.

Los resultados de la entrevista se muestran de manera resumida por medio de tablas y gráficos con el fin de facilitar la interpretación de los datos.

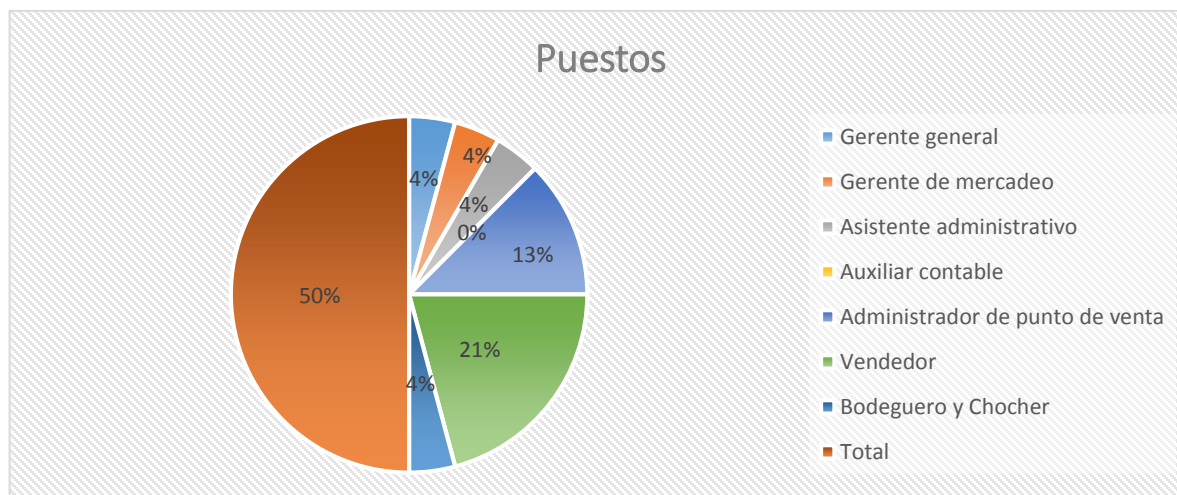
4.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

El cuestionario consta de cuarenta preguntas, las cuales fueron aplicadas a los once colaboradores que laboran en Belén y Tibás, a continuación, los resultados:

Cuadro 1. ¿Nombre del puesto que desempeña?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Gerente general	1	8%
Gerente de mercadeo	1	8%
Asistente administrativo	1	8%
Auxiliar contable	0	0%
Administrador de punto de venta	3	25%
Vendedor	5	42%
Bodeguero y Chofer	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

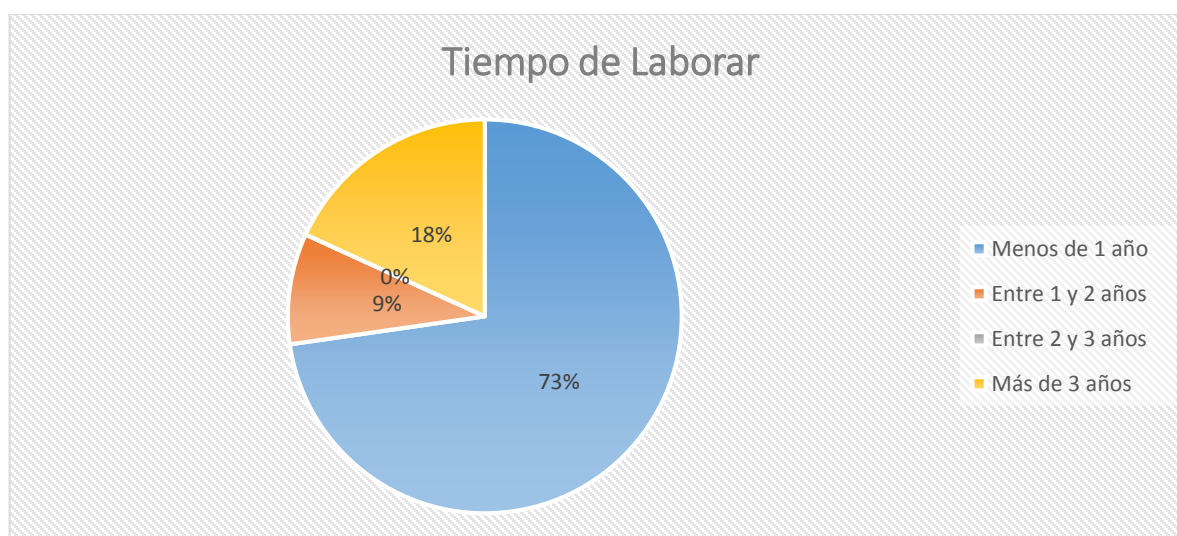
Según el gráfico anterior se puede observar que los puestos de trabajo en su mayoría son de carácter operativo, distribuidos de la siguiente manera, el 36% representa al personal que está conformado por los vendedores, un 22% son las personas que desempeñan el puesto de administrador de los puntos de venta, 7% representa al gerente general, 7% gerente de mercadeo, 7% asistente administrativo, 7% auxiliar contable, 7% bodeguero y chofer.

Lo cual indica que el 58% de los puestos están dirigidos a la actividad principal de la empresa donde predominan las habilidades y concomimientos de tipo comercial.

Cuadro 2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Menos de 1 año	8	73%
Entre 1 y 2 años	1	9%
Entre 2 y 3 años	0	0%
Más de 3 años	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

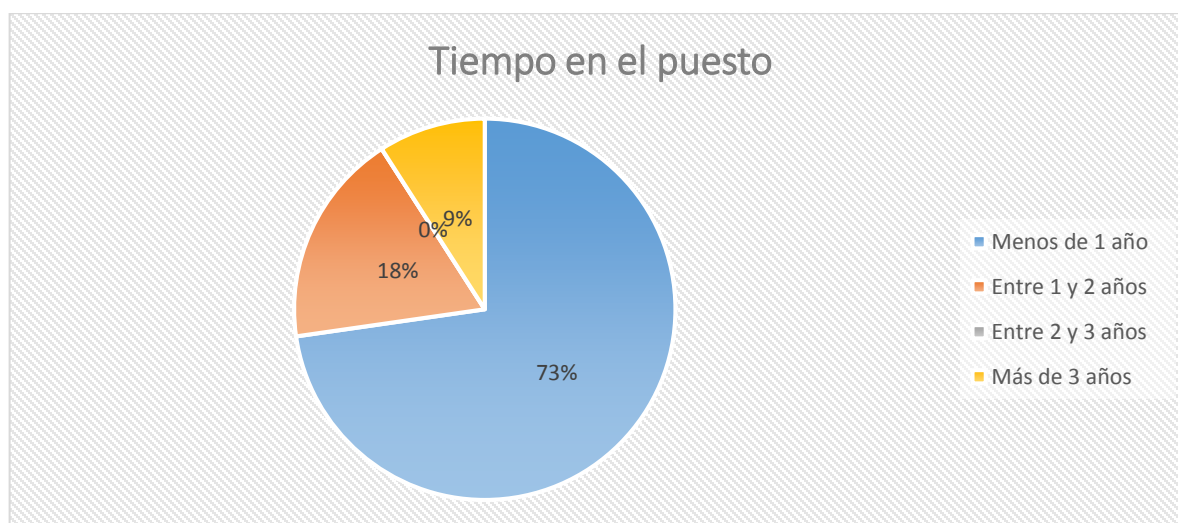
En cuanto al tiempo de laborar en Dulër, el 73% de los colaboradores afirman tener menos de un año de trabajar en la empresa, el 9% del personal se encuentra en el rango de uno a dos años y sólo el 18% cuenta con más de tres años de laborar.

Cabe destacar que Dulër tienen cuatro años en el mercado por lo cual, durante el último año ha experimentado un crecimiento significativo en cuanto al personal que labora para la Organización.

Cuadro 3. ¿Tiempo de laborar en el puesto?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Menos de 1 año	8	73%
Entre 1 y 2 años	2	18%
Entre 2 y 3 años	0	0%
Más de 3 años	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



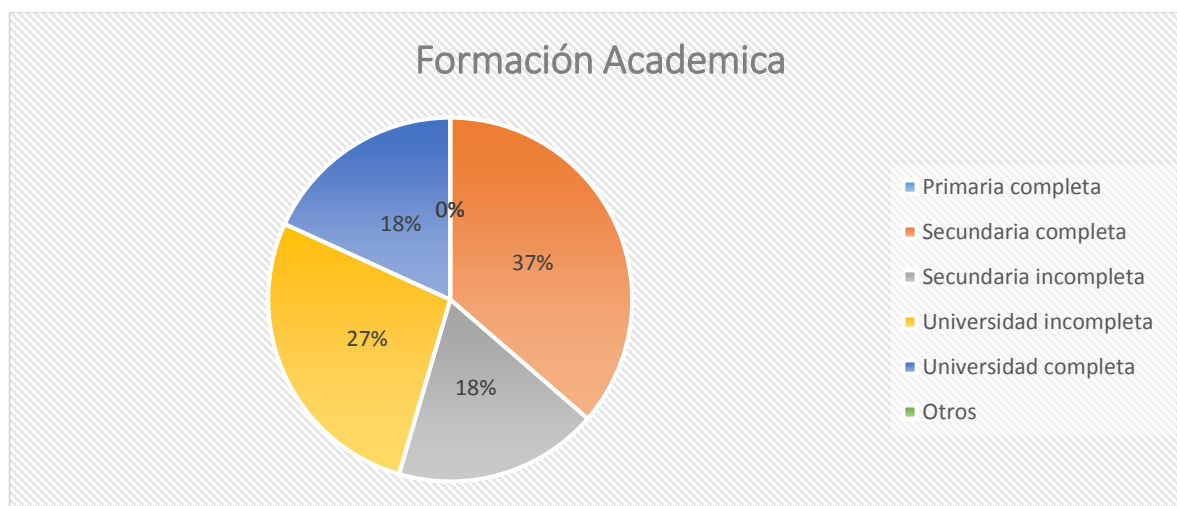
Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

Con relación al tiempo laborado en el puesto actual, el 73% de los encuestados manifiestan tener menos de un año de desempeñar su puesto actual, el 18% de los colaboradores indican tener de laboral entre uno a dos años, mientras el 9% más de tres años, lo cual indica que Dulër cuenta con una buena estabilidad laboral.

Cuadro 4. ¿Cuál es su Formación académica?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Primaria completa	0	0%
Secundaria completa	4	36%
Secundaria incompleta	2	18%
Universidad incompleta	3	27%
Universidad completa	2	18%
Otros	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

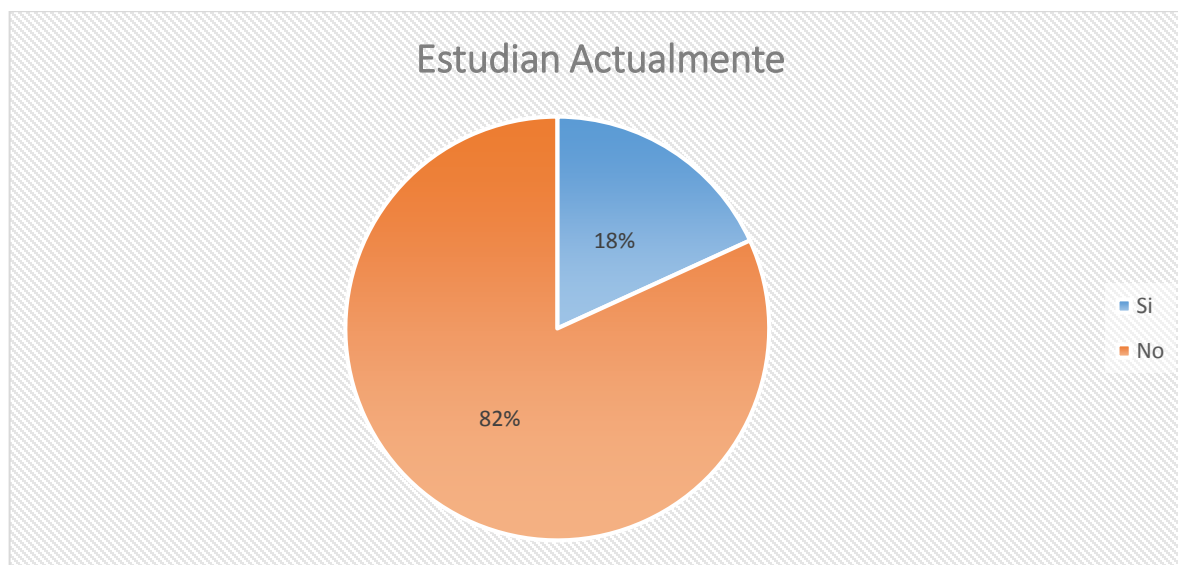
Como se observa en el gráfico anterior el 37% del personal que labora en Dulër cuentan con secundaria completa, mientras el 18% de los colaboradores no concluyeron su preparación secundaria, mientras el 18% de las personas cuenta con universidad incompleta y el 18% restante cuenta con preparación universitaria completa.

Por lo anterior se concuerda que Dulër requiere un nivel académico medio, lo cual es coherente con el tipo de actividad comercial que realiza la empresa.

Cuadro 5. ¿Continúa Estudiando?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	2	18%
No	9	82%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

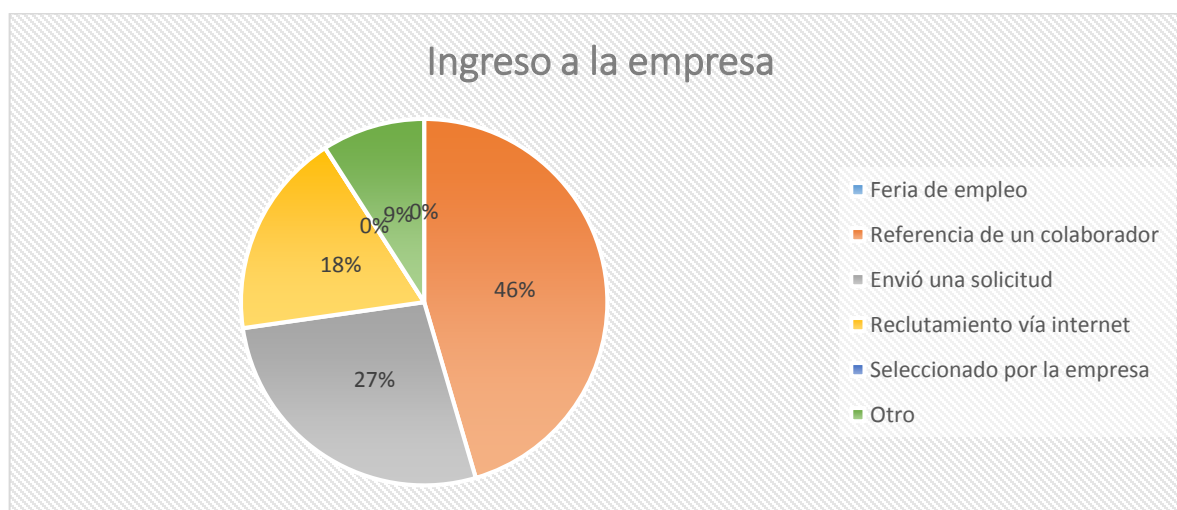
Según el gráfico anterior el 82% de los colaboradores continúa preparándose académicamente esto significa que el personal tiene un gran potencial para el desarrollo de nuevas habilidades y conocimiento, mientras el 18% del personal concluyó su preparación académica por lo cual en la actualidad no se encuentran estudiando.

La mayoría de los colaboradores de Dulër continúan estudiando, lo cual trae como ventajas: el aumento del nivel de competitividad, mejora la calificación y productividad del personal, pero si no existen oportunidades de crecimiento profesional en la empresa, puede traer como desventaja la pérdida del talento humano.

Cuadro 6. ¿Cómo ingresó a la empresa?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Feria de empleo	0	0%
Referencia de un colaborador	5	45%
Envió una solicitud	3	27%
Reclutamiento vía internet	2	18%
Seleccionado por otra empresa	0	0%
Otro	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

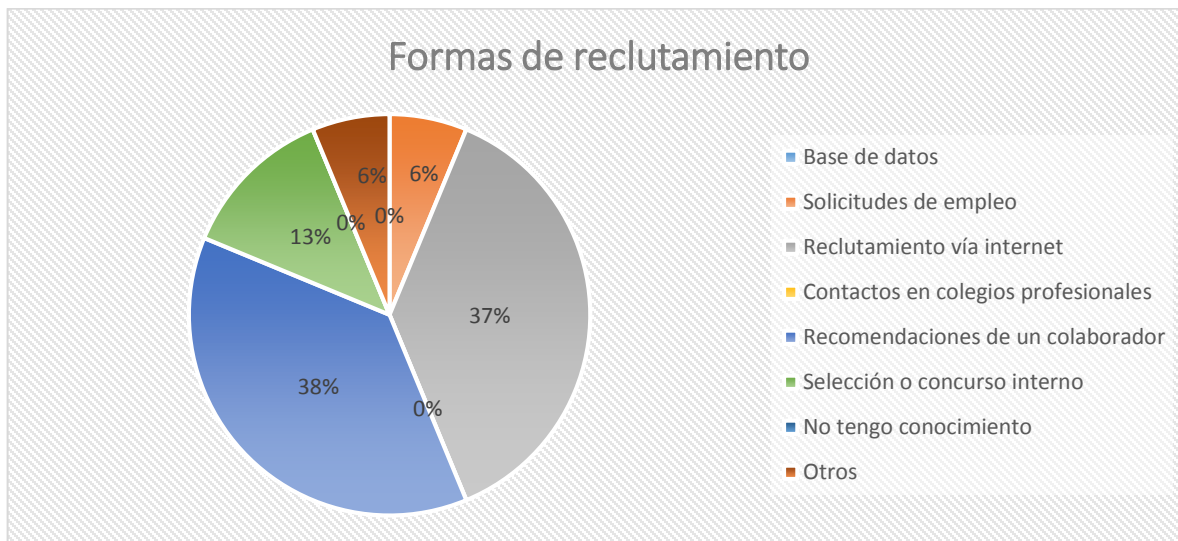
Con relación al ingreso a la empresa, el 46% del personal manifiesta que ingreso a Dulër a través de la referencia de un colaborador, mientras que el 27% afirma que lo hizo por medio de la solicitud de empleo, el 18% de las personas utilizó la vía de la Internet y el 9% de los colaboradores fueron llamados directamente por el gerente general, Dulër no utilizó una feria de empleo para atraer personal nuevo, tampoco requirió de una empresa externa.

Según lo anterior se concluye que casi la mitad de los reclutados se enteraron de la vacante por medio de una referencia, lo cual significa que, el utilizar la comunicación de los colaboradores es la forma más segura de reclutar personal.

Cuadro 7. ¿Cuándo existe una plaza vacante cuál es la forma más utilizada por la empresa para reclutar personal?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Base de datos	0	0%
Solicitudes de empleo	1	6%
Reclutamiento vía internet	6	38%
Contactos en colegios profesionales	0	0%
Recomendaciones de un colaborador	6	38%
Selección o concurso interno	2	13%
No tengo conocimiento	0	0%
Otros	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



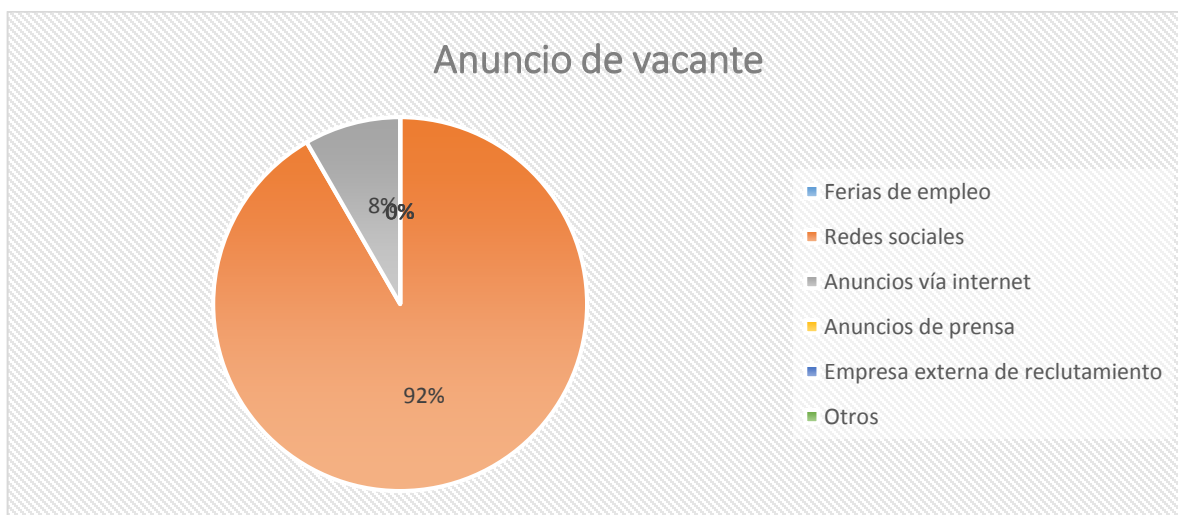
Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

Como se observa en el gráfico anterior, con relación a la forma más utilizada para reclutar personal, los entrevistados afirman que 38% representa la recomendación de un colaborador, el 37% representa la utilización del internet como herramienta para recluir, el 13% se refiere a la utilización de los concursos internos, el 6% es por medio de la solicitud de empleo, el 6% por medio del gerente general, afirman que no utilizan base de datos, ni los colegios profesionales, lo cual es coherente con el hecho que la mayoría de los colaboradores fueron reclutados a través de la recomendación de un colaborador, para Dulër es el medio más confiable para ingresar personal nuevo a la empresa.

Cuadro 8. ¿Qué medio utiliza la empresa para anunciar una vacante?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Ferías de empleo	0	0%
Redes sociales	11	92%
Anuncios vía Internet	1	8%
Anuncios de prensa	0	0%
Empresa externa de reclutamiento	0	0%
Otros	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



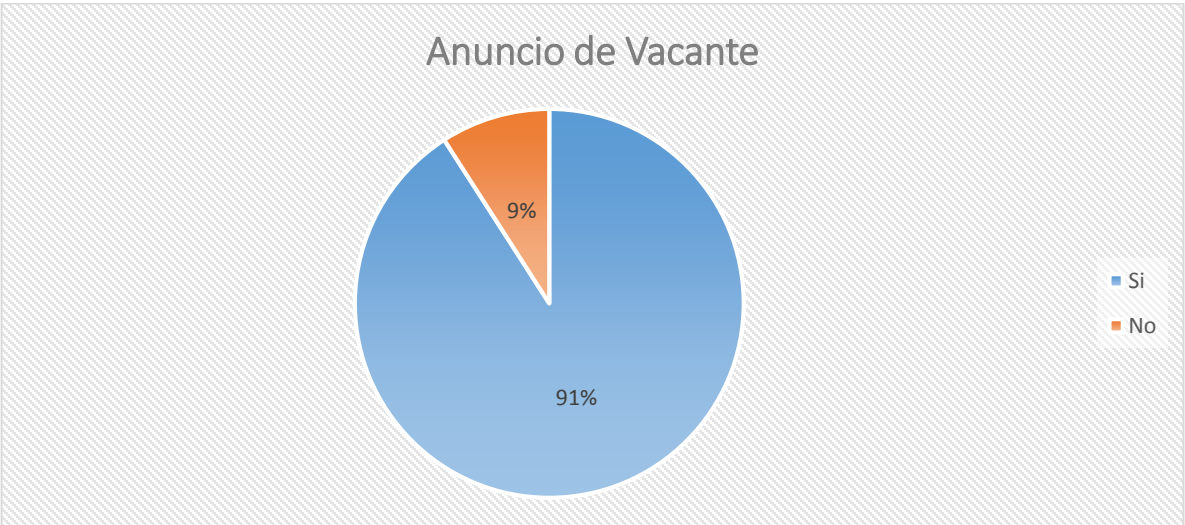
Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

Anteriormente se observa que el 92% de los colaboradores manifiestan que el medio más utilizado para anunciar una vacante son las redes sociales, mientras el 8% indica que se realiza vía Internet, por lo tanto Dulër utiliza la herramienta del Internet, por medio de las redes sociales anuncia las vacantes disponibles, lo que tiene diversas ventajas para la Organización, como: facilitar el proceso de reclutamiento, es un medio de bajo costo, el tiempo de respuesta es más rápido y posee un mayor alcance.

Cuadro 9. ¿El anuncio de la vacante indica las funciones y requerimientos del puesto?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	10	91%
No	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

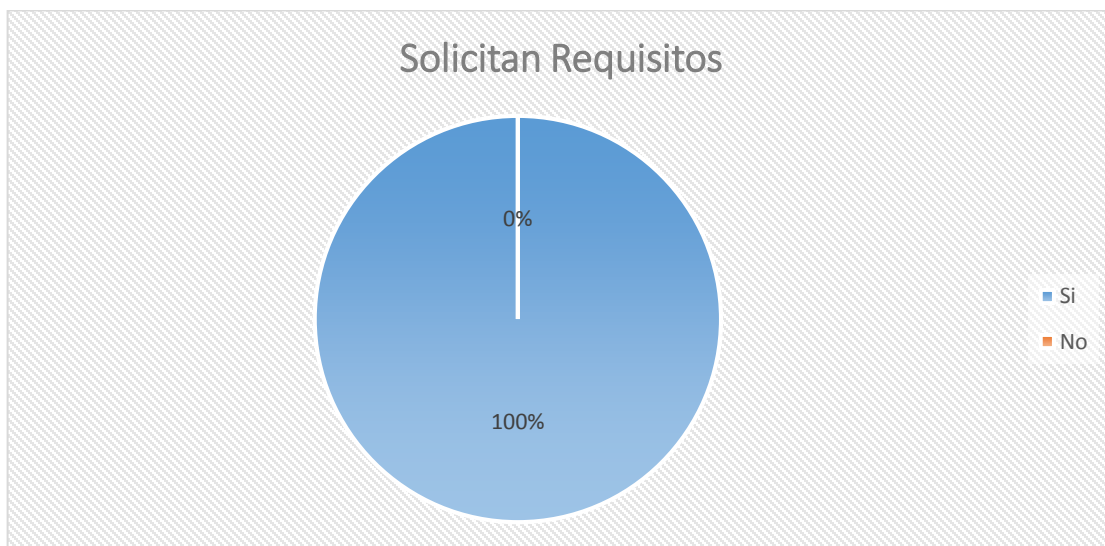
Según el gráfico, el 91% es los colaboradores afirman que el anuncio de la vacante indicaba las funciones y responsabilidades del puesto a desempeñar mientras que el 9% dijo que el anuncio no brindaba información sobre las implicaciones del puesto.

Es de suma importancia anunciar las responsabilidades y actividades que se van a llevar a cabo en el puesto de trabajo vacante, porque se permite conocer con mayor claridad qué busca la empresa y le permite contar con postulantes que cumplan los requisitos, en el caso de Dulër se concluye que no en todas las vacantes se indicaban los requerimientos del puesto, lo cual puede ser como consecuencia inconveniente en el proceso de reclutamiento.

Cuadro 10. ¿Le solicitaron requisitos para ingresar a la empresa?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



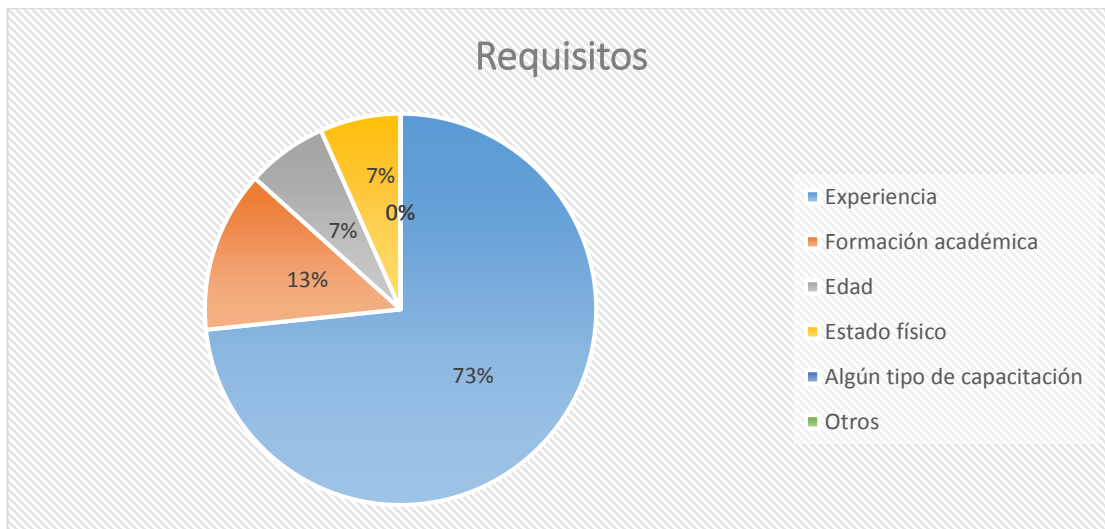
Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

Claramente se observa en el gráfico que el 100% de los colaboradores afirman que, para aplicar a la vacante disponible, se les solicitaron una serie de requisitos, lo cual afirma el hecho que la empresa requiere de ciertos parámetros para incorporar talento nuevo.

Cuadro 11. ¿Cuáles requisitos le solicitaron para ingresar a la empresa? (Puede marcar más de una opción)

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Experiencia	11	73%
Formación académica	2	13%
Edad	1	7%
Estado físico	1	7%
Algún tipo de capacitación	0	0%
Otros	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

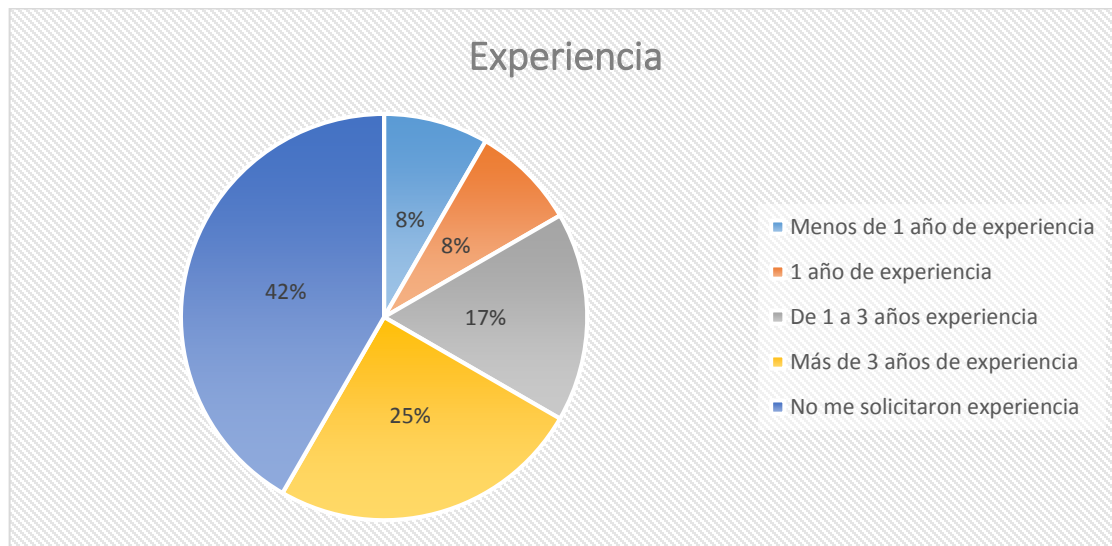
Como indica el gráfico anterior, Dulër exige una serie de requisitos, distribuidos con el siguiente manera según los colaboradores, el 73% la experticia es el requisito más sobresaliente, en un 13% se encuentra la formación académica, el 7% menciona la edad y le continua igual con un

7% el estado físico del candidato, con lo cual se concluye que la gerencia general tienen claro, que la experiencia es de suma importancia en la especialización del trabajo y en el mejoramiento de la productividad, además de generar confianza y seguridad en el momento de elegir al candidato más adecuado.

Cuadro 12. ¿Cuánto tiempo de experiencia le solicitaron para el puesto?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Menos de 1 año de experiencia	1	8%
1 año de experiencia	1	8%
De 1 a 3 años experiencia	2	17%
Más de 3 años de experiencia	3	25%
No me solicitaron experiencia	5	42%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

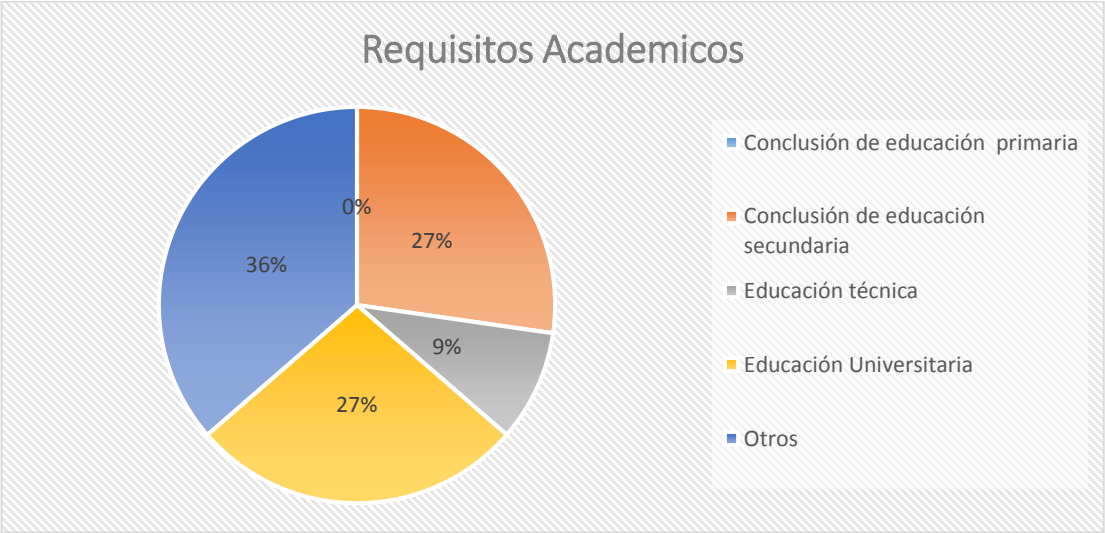
El gráfico nos indica que al 42% del personal le solicitaron experiencia pero no le exigieron un tiempo específico, lo cual es curioso ya que el requisito más sobresaliente, el 25% del personal dice que le solicitaron tres años de experiencia, el 17% indica que de uno a tres años de

experiencia, el 8% menos de un año y el 8% restante un año de experiencia, lo cual nos indica que para la gerencia el tiempo de experiencia es relativo, dependiendo del tipo de puesto a desempeñar, para los puestos operativos se requiere aproximadamente un año de experticia, pero para los puestos estratégicos se requiere de más tiempo, entre dos a tres años de experiencia.

Cuadro 13. ¿Qué requisitos académicos le solicitaron para ingresar a la empresa?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Conclusión de educación primaria	0	0%
Conclusión de educación secundaria	3	27%
Educación técnica	1	9%
Educación Universitaria	3	27%
Otros	4	36%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

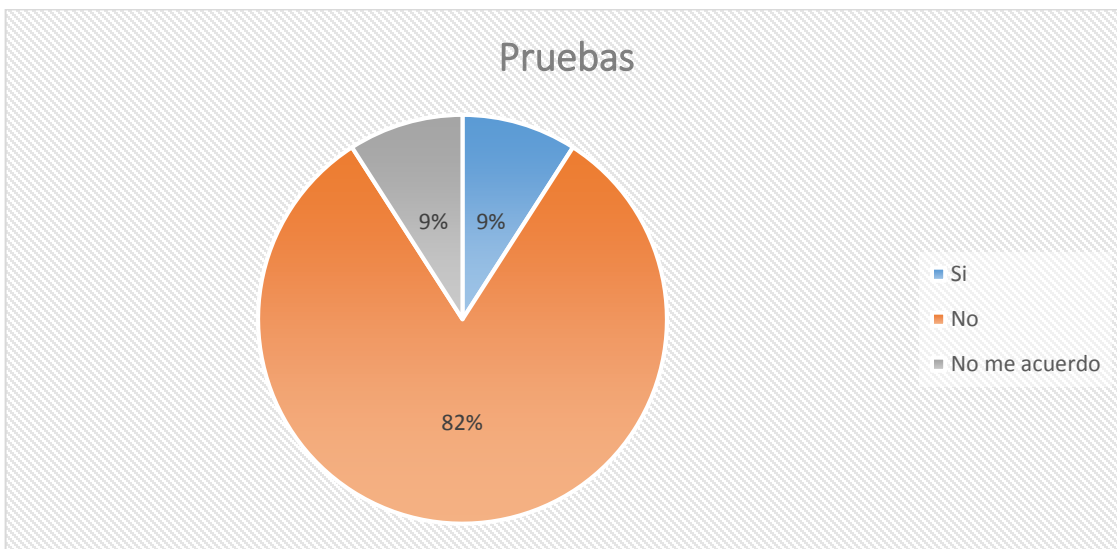
Con respecto a los requisitos académicos varían según el puesto a desempeñar, el 36% del personal indica que se le solicitó la conclusión de educación primaria, mientras el 27% afirma que se le requirió conclusión de educación secundaria, el 27% del personal manifiesta que se le

exigió educación universitaria, mientras que el 9% educación técnica. 63% de los reclutados se les solicitó educación de nivel medio, lo cual es coherente con el tipo de puestos que se desempeñan y con relación a la actividad comercial de la empresa, cabe destacar en Dulèr el grado académico es un requisito general, pero se le atribuye mayor importancia a la experiencia laboral.

Cuadro 14. ¿Le realizaron pruebas para el puesto?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	1	9%
No	9	82%
No me acuerdo	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

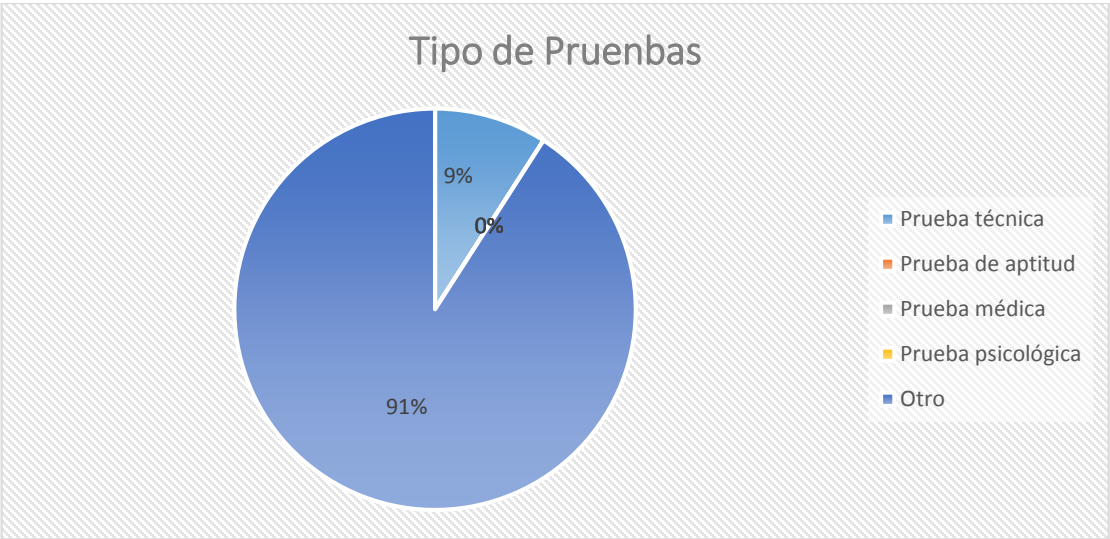
Como se observa anteriormente, el 82% de los colaboradores manifiestan que no realizó ningún tipo de prueba para entrar a la empresa, el 9% de las personas indican que sí realizaron algún prueba y el otro 9% sostiene que no lo recuerda realizar pruebas para el puesto.

Si la mayoría del personal no realizó pruebas para el puesto actual, se afirma que en Dulër no existe ningún tipo de prueba específica la cual se pueda aplicar a los reclutados, el 9% manifestó realizar pruebas para el puesto, lo cual hacen referencia a una serie de las preguntas realizadas por gerencia general en el momento de la entrevista, las cuales no se califican como una prueba o examen.

Cuadro 15. ¿Qué tipo de pruebas realizo para el puesto? (puede marcar más de una opción).

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Prueba técnica	1	9%
Prueba de aptitud	0	0%
Prueba médica	0	0%
Prueba psicológica	0	0%
Otro	10	91%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

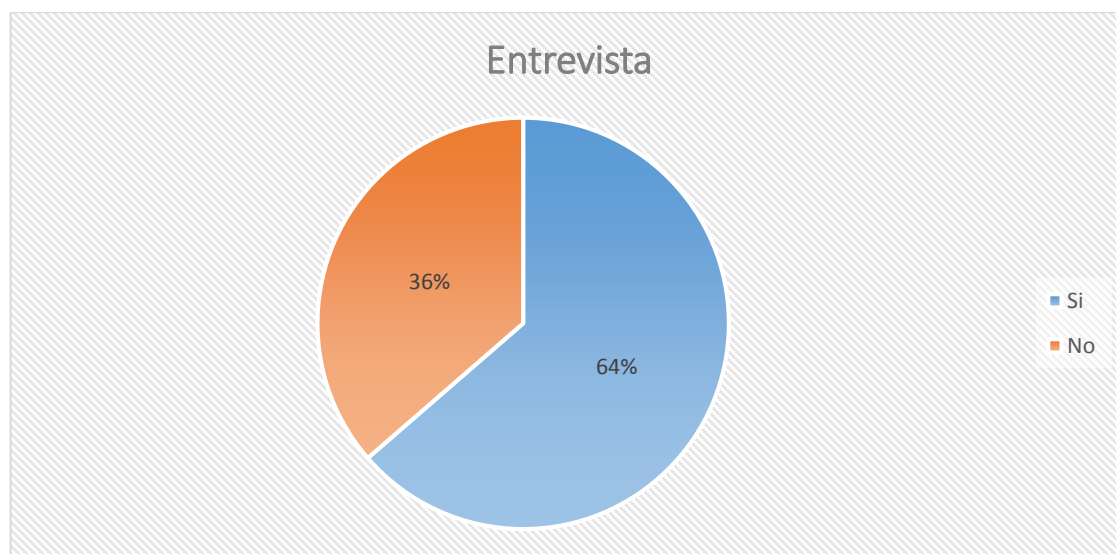
Como indica el gráfico, el 91% de los colaboradores indican que realizó otro tipo de prueba, lo cual hace referencia al hecho de que no realizaron ningún tipo de prueba, el 9% del personal manifiesta que realizó una prueba técnica.

Es coherente con el argumento de la pregunta anterior, el cual indica que durante la entrevista se le solicitó información extra, pero no realizaron ningún tipo de prueba.

Cuadro 16. ¿Realizó entrevista para el puesto?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	7	64%
No	4	36%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: elaboración Propia, Melissa Araya, 2017

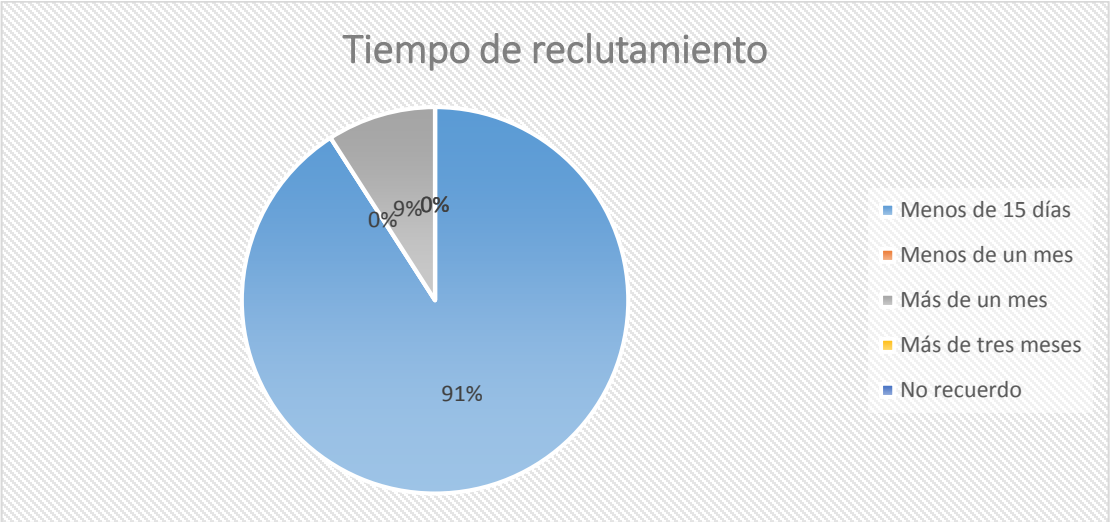
Como muestra el gráfico anterior, el 64% del personal afirma que sí realizó entrevista para el puesto de trabajo, la cual se realizó por parte de la gerencia general y la jefatura directa, mientras el 36% del personal indica que no realizó ningún tipo de entrevista para el ingreso a la Organización.

En el proceso de reclutamiento la entrevista es fundamental ya que es una herramienta para analizar la idoneidad de las personas con relación al puesto de trabajo, lo cual al no realizar entrevistas a los candidatos no se puede saber con certeza cuáles son sus competencias, habilidades y características personales.

Cuadro 17. ¿Cuánto tiempo tardaron en llamarlo para laborar en la empresa?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Menos de 15 días	10	91%
Menos de un mes	0	0%
Más de un mes	1	9%
Más de tres meses	0	0%
No recuerdo	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



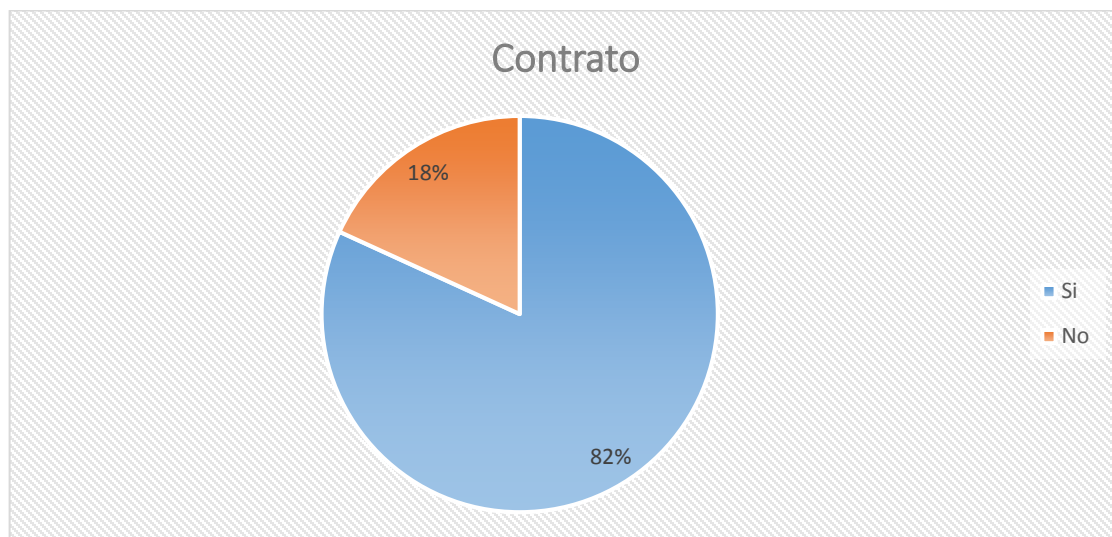
Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

Como se observa en el gráfico, el 91% de los reclutados manifiestan que fueron convocados menos de 15 días, mientras el 9% restante manifiesta que tardaron más de un mes en llamarlo, por lo cual se concluye que el tiempo de contratación es adecuado.

Cuadro 18. ¿Firmo algún contrato laboral?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	9	82%
No	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

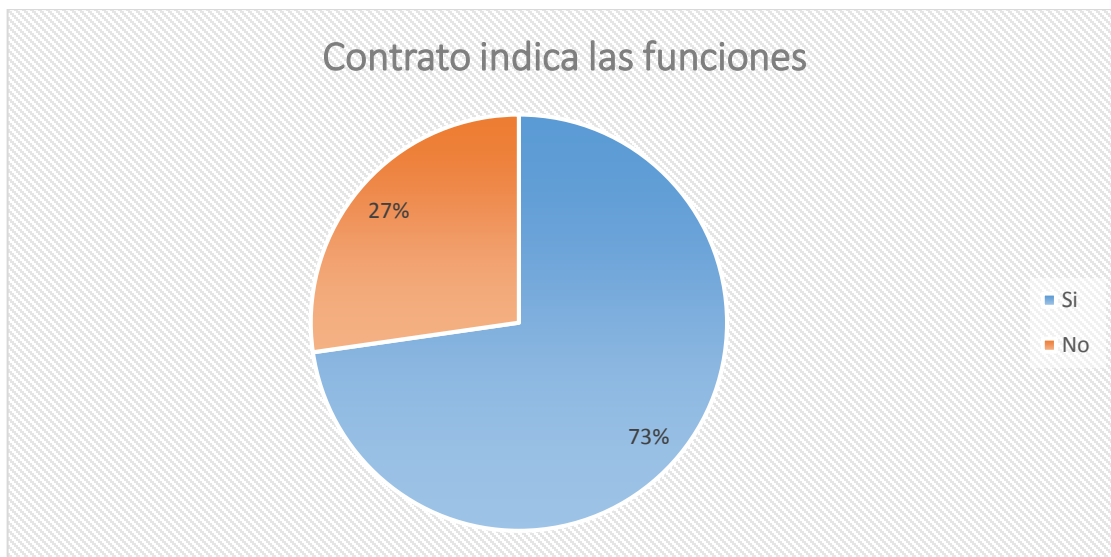
Según el gráfico anterior, el 82% del personal manifestó que firmó contrato laboral mientras el 18% de los colaboradores indican que no cuentan con un acuerdo escrito.

En nuestro país se estipula que la empresa tiene 15 días para la firma del contrato laboral, lo cual indica que en Dulër existe la necesidad de establecer un contrato laboral para todo el personal, en el cual se indiquen las especificaciones del puesto de trabajo.

Cuadro 19. ¿En el contrato laboral indiciaba las funciones y responsabilidades del puesto?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	8	73%
No	3	27%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

Según la imagen anterior, el 73% de los colaboradores indica que en el contrato laboral se le indicaron las responsabilidades y funciones del puesto que debe desempeñar mientras el 27% manifiesta que no se le especificó en el contrato laboral las funciones del puesto de trabajo.

En Dulër el contrato laboral menciona de manera general las actividades del puesto a desempeñar, la empresa debe de analizar y replantear las cláusulas del contrato laboral en las cuales se especifiquen las funciones, con la finalidad que el colaborador se identifique con el puesto desempeñado.

Cuadro 20. ¿Cuándo ingresó a la empresa se le brindó la información sobre las funciones y responsabilidades de su puesto?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

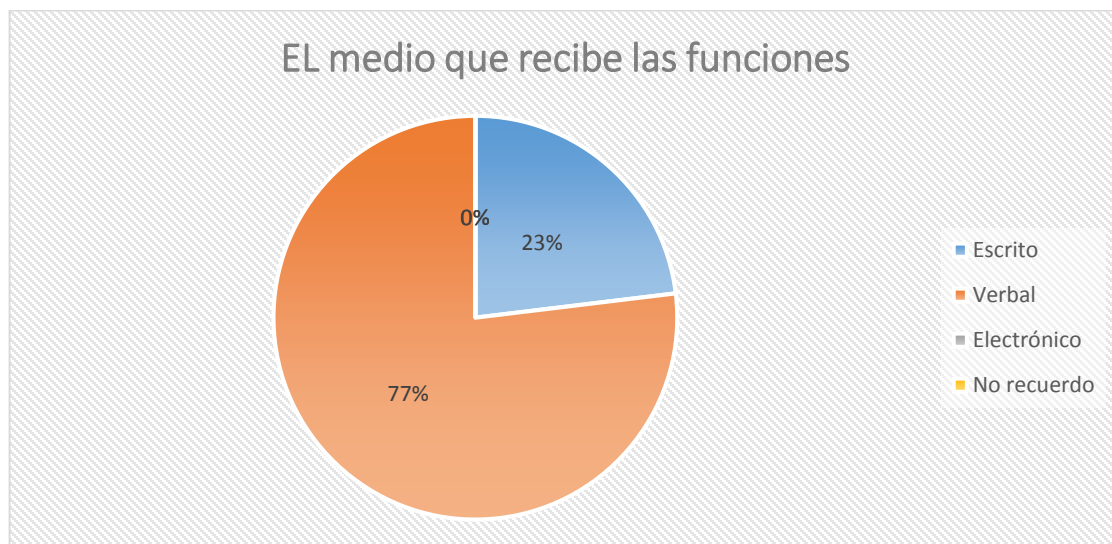
Se muestra en el gráfico anterior, que el 100% de los colaboradores afirman que en el momento de ingresar a la empresa se le informó sobre las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo, cabe destacar que las indicaciones se realizaron de forma verbal y general.

Dulër debe valorar la creación de manual de puestos para que, en el momento de la inducción, el personal nuevo reciba por escrito las funciones y responsabilidades del puesto.

Cuadro 21. ¿Por qué medio recibió las funciones de su puesto?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Escrito	3	23%
Verbal	10	77%
Electrónico	0	0%
No recuerdo	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

El 77% del personal afirma recibir las funciones de su puesto verbalmente, mientras que un 23% indica que lo realizan por escrito vía correo, por lo general las instrucciones son recibidas de forma grupal y general.

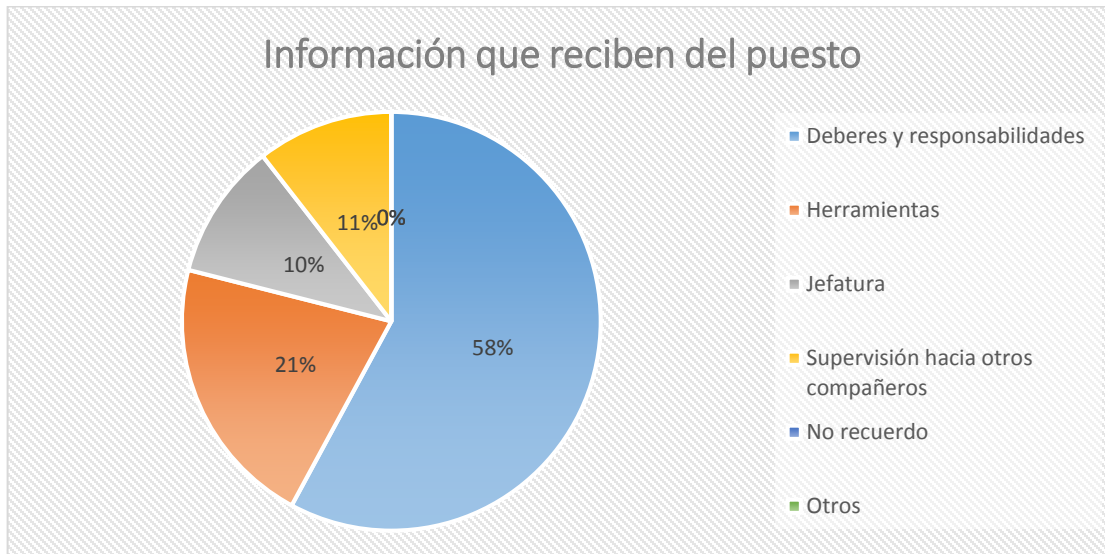
Según el argumento anterior se concluye que Dulër no cuenta con un manual descriptivo, en cual se detallan las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

La Organización deben considerar, implementar un manual de puestos ya que es de gran utilidad para el mejoramiento de la Organización, así el personal conocerá a fondo cuáles son sus deberes y sus respectivas obligaciones.

Cuadro 22. ¿Qué información le indicaron sobre su puesto? (puede marcar más de una opción)

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Deberes y responsabilidades	11	58%
Herramientas	4	21%
Jefatura	2	11%
Supervisión hacia otros compañeros	2	11%
No recuerdo	0	0%
Otros	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

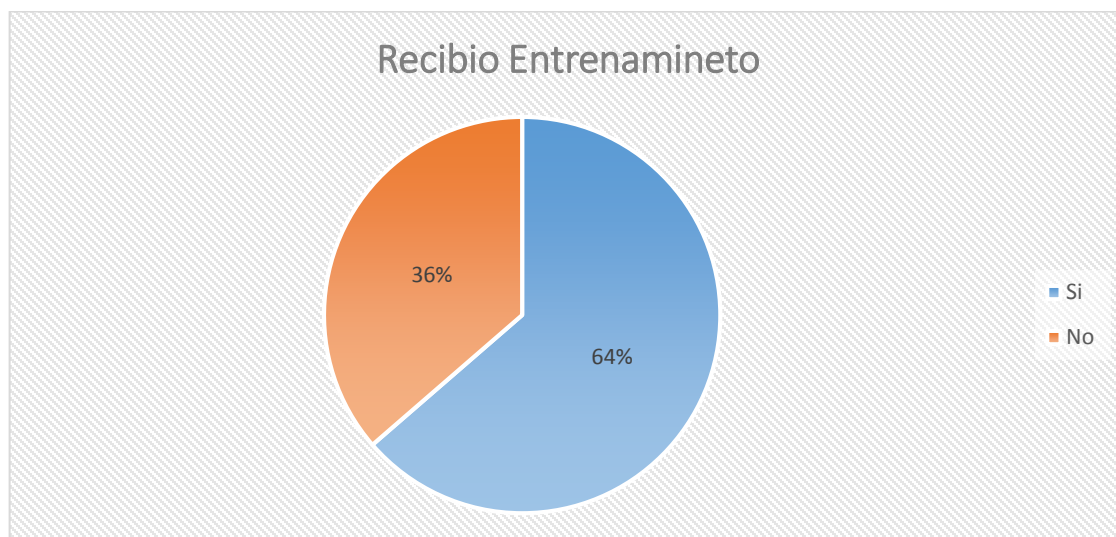
Según el gráfico se observa que el 58% de la información que reciben los colaboradores sobre su puesto son los deberes y responsabilidades del puesto que desempeñan, el personal manifiesta que el 21% de la información recibida es sobre las herramientas de trabajo que utilizan, el 11% de las indicaciones hace referencia a la supervisión hacia otros compañeros, 10% de la información es sobre la jefatura. La información recibida es de carácter general, como

se mencionó anteriormente existe la necesidad de implementar un manual de puestos, ya que en ocasiones los colaboradores no tienen bien claro sus funciones y tareas.

Cuadro 23. ¿Cuándo ingresó a la empresa recibió entrenamiento para la ejecución del puesto?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	7	64%
No	4	36%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

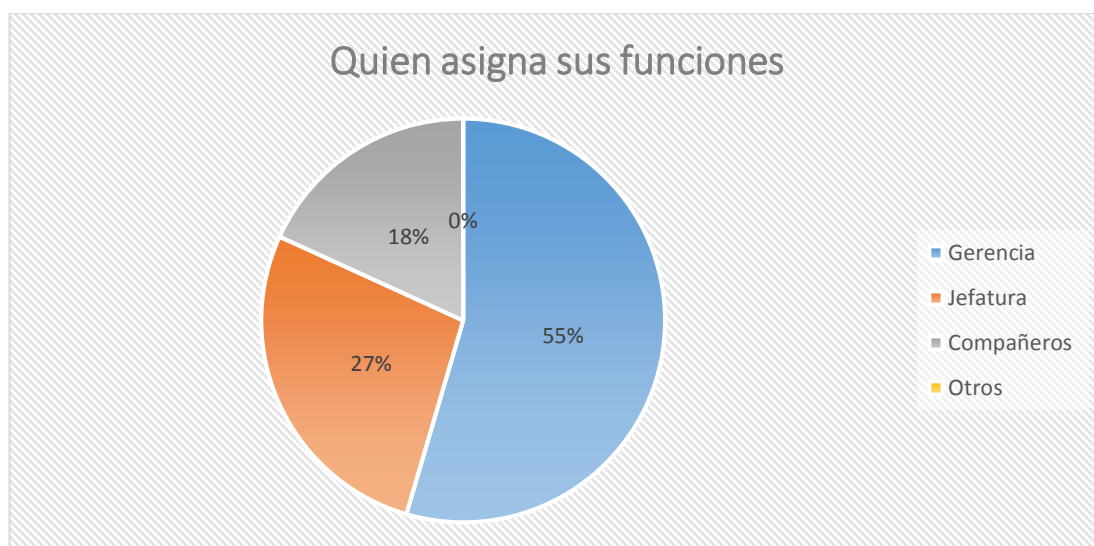
Como se observa anteriormente, el 64% de los colaboradores afirman que recibieron entrenamiento para la ejecución de sus funciones, mientras el 36% indica que no recibieron ningún tipo de entrenamiento al ingresar en la Organización.

En Dulër existe la necesidad de implementar una política de inducción en la cual se le brinde al reclutado la información general de la Organización, información específica del puesto de trabajo y el uso adecuado de las herramientas.

Cuadro 24. Si no recibió sus funciones por escrito ¿quién se las asigna?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Gerencia	6	55%
Jefatura	3	27%
Compañeros	2	18%
Otros	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

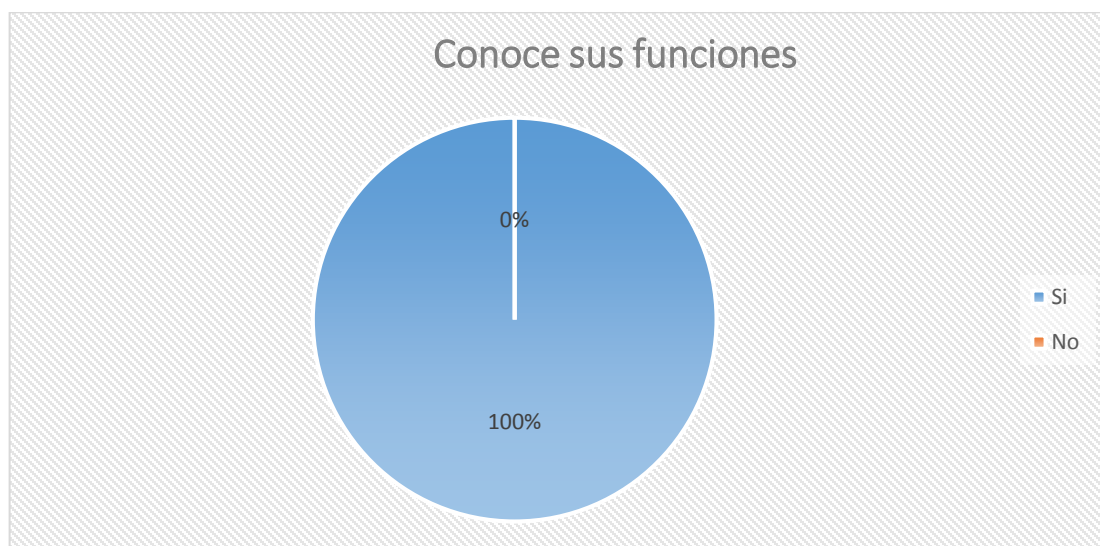
El gráfico anterior muestra que el 55% del personal recibe órdenes directas de la gerencia general, el 27% de los colaboradores afirman que reciben indicaciones de parte de su jefatura inmediata y el 18% menciona que acata órdenes de otros compañeros.

Como se mencionó anteriormente, la mayoría del personal recibe órdenes verbales de forma general, lo cual puede ocasionar desorganización y el incumplimiento de ciertas tareas, la gerencia debe tomar en cuenta otras herramientas, como por ejemplo, la implementación de un manual de puestos que le permitan mejorar la comunicación en cuanto la distribución de las funciones.

Cuadro 25. ¿Conoce claramente todas las funciones y responsabilidades del puesto que desempeña?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



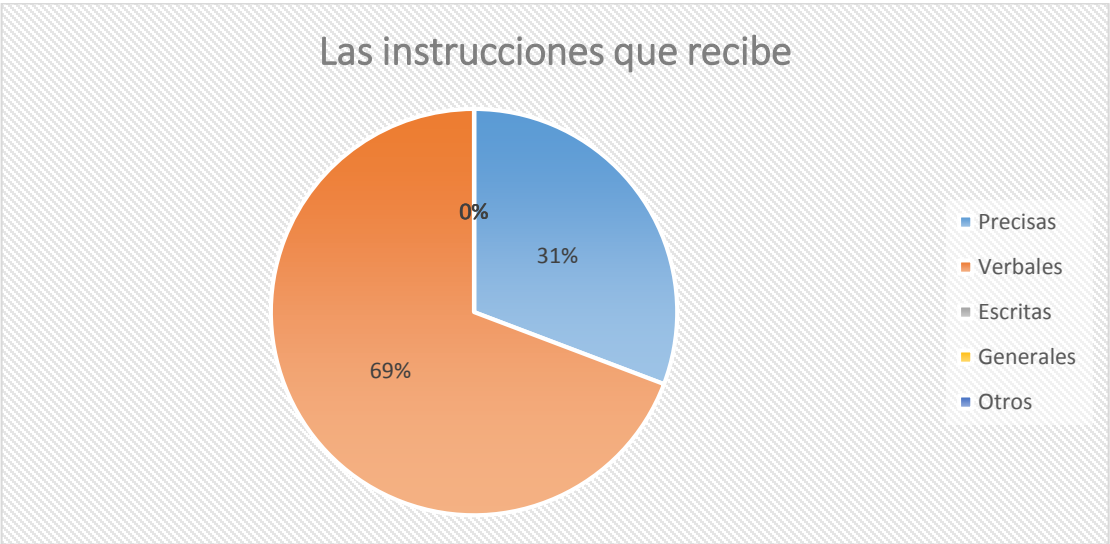
Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

Según la imagen anterior, se observa que el 100% de los colaboradores mencionan conocer las funciones y responsabilidades del puesto que desempeñan, a pesar que el personal no cuenta con un documento en el cual establezca las actividades de cada puesto.

Cuadro 26. Las instrucciones que recibe para la ejecución de su trabajo son:

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Precisas	4	31%
Verbales	9	69%
Escritas	0	0%
Generales	0	0%
Otros	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

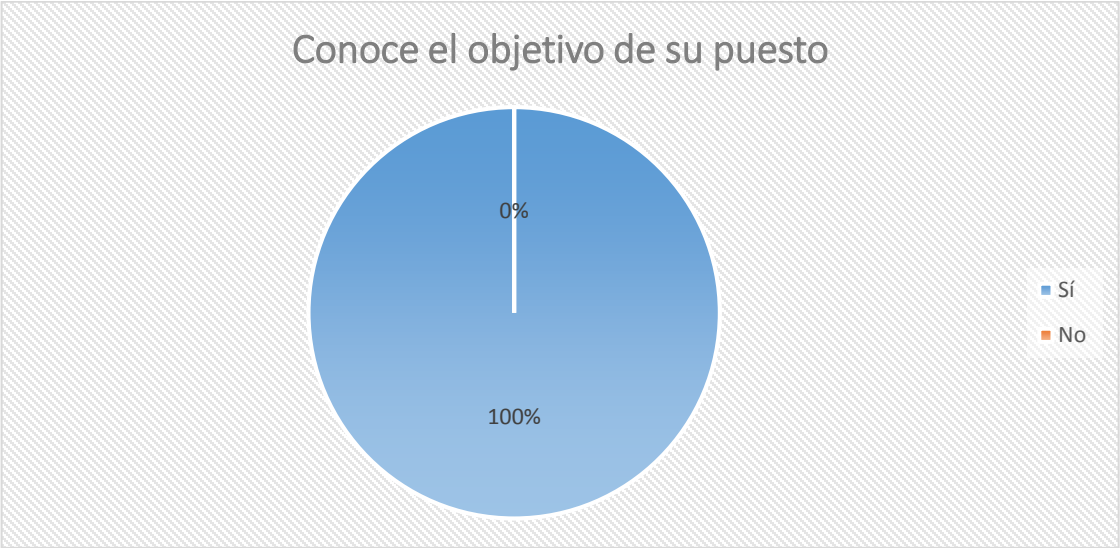
El gráfico anterior muestra que el 69% de las instrucciones son de carácter verbal y general, mientras el 31% de las instrucciones son precisas (individual).

Al gerente y a la jefatura se les facilita realizar intrusiones de forma general, pero deben de brindar instrucciones específicas de cómo desean los resultados, asegurándose que los colaboradores tengan claro cuál es su función con el fin de mejorar significativamente la productividad.

Cuadro 27. ¿Conoce cuál es el objetivo del cargo que desempeña?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

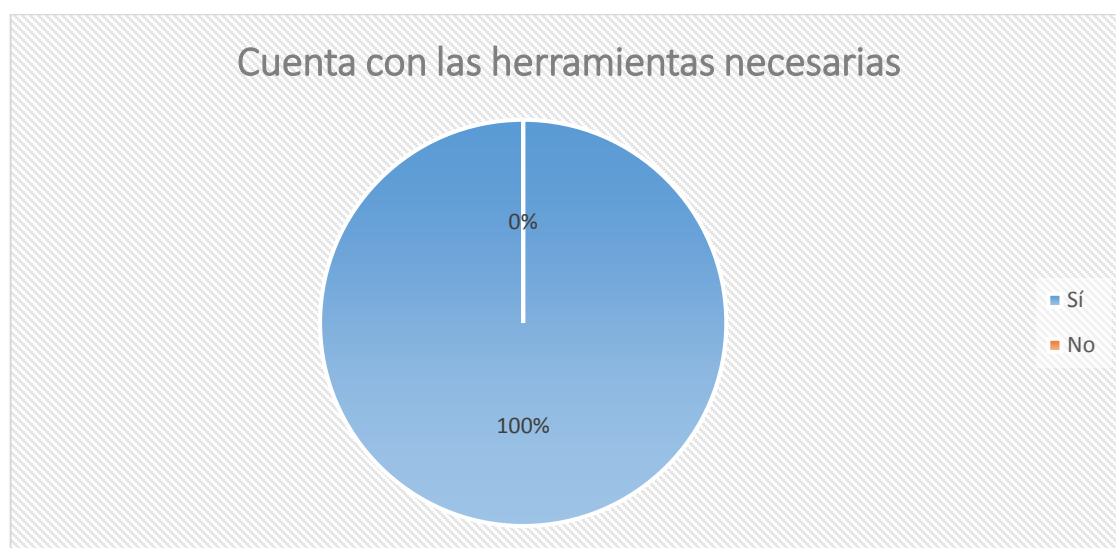
Como se muestra en el gráfico anterior, el 100% del personal afirma que conoce claramente el objetivo del puesto que desempeña.

Dulër debe asegurar que el personal tenga claro cuál es el objetivo de las tareas que realiza, por lo cual deben considerar la implementación de un manual descriptivo de puestos facilita significativamente el indicar y establecer responsabilidades.

Cuadro 28. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para la ejecución de su puesto?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

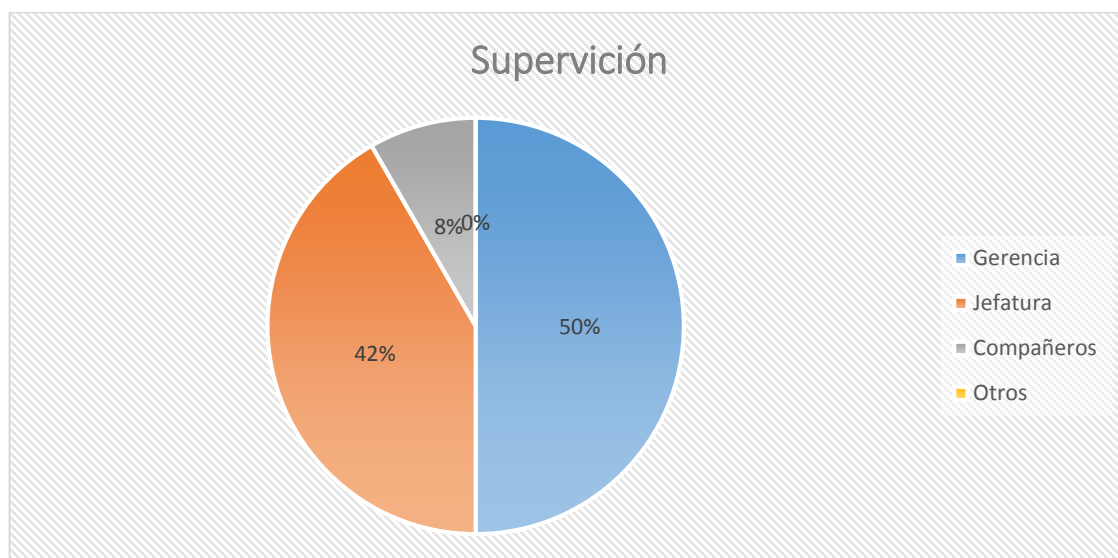
Como se aprecia en el gráfico anterior, el 100% del personal de Dulër manifiesta que cuenta con las herramientas necesarias para el adecuado desempeño de sus funciones.

Se concluye que el alto mando, se asegura de que los colaboradores cuenten con el equipo idóneo para la realización de las actividades de la Organización.

Cuadro 29. ¿Quién lo supervisa?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Gerencia	6	50%
Jefatura	5	42%
Compañeros	1	8%
Otros	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



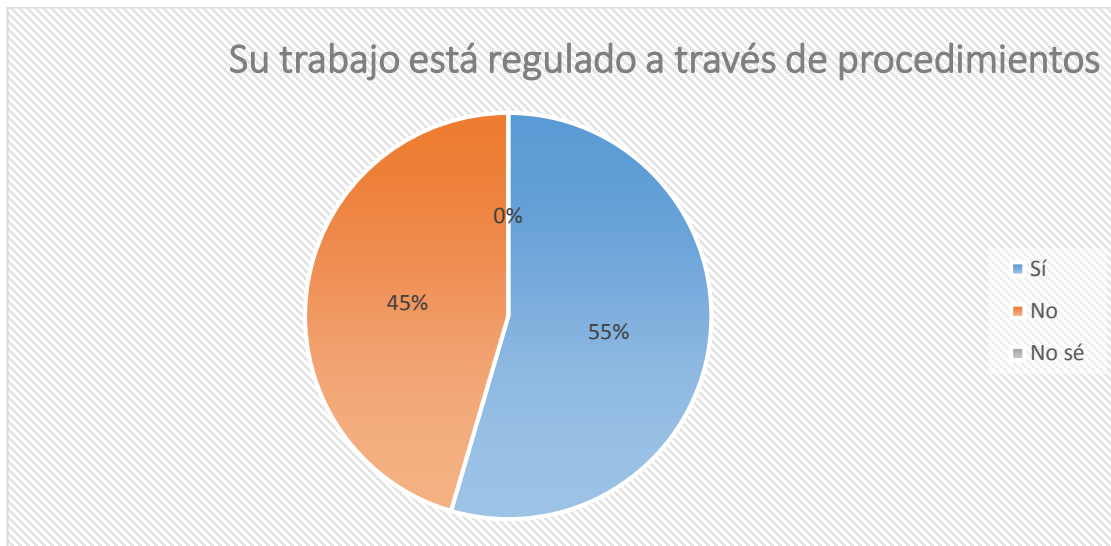
Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

Se aprecia en el gráfico anterior, que el 50% de los colaboradores indican que reciben superación directamente de la gerencia, el 42% del personal afirma que es supervisado por la jefatura, mientras el 8% menciona que de los compañeros. Lo cual indica que los colaboradores conocen claramente la jerarquía de la Organización y están conscientes que su labor es supervisada.

Cuadro 30. ¿Su trabajo está regulado a través de procedimientos que no se pueden alterar?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	6	55%
No	5	45%
No sé	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

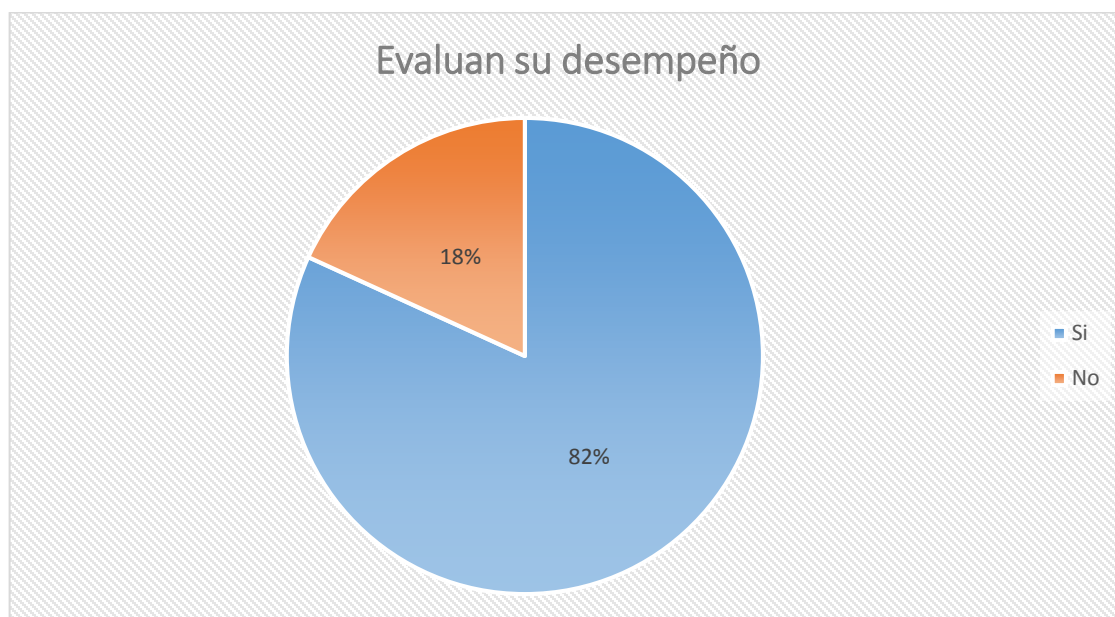
El gráfico muestra que el 55% del personal afirma que el trabajo es regulado bajo procedimientos, por otro lado, el 45% de los colaboradores indican que no existen procesos bajo ninguna regulación.

Lo cual confirma el hecho de que Dulër carece de políticas internas, el alto mando debe analizar la posibilidad de crear políticas que permitan establecer parámetros y procedimientos con el fin de mejorar el funcionamiento y desarrollo de la Organización.

Cuadro 31. ¿Evalúan su desempeño laboral?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	9	82%
No	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

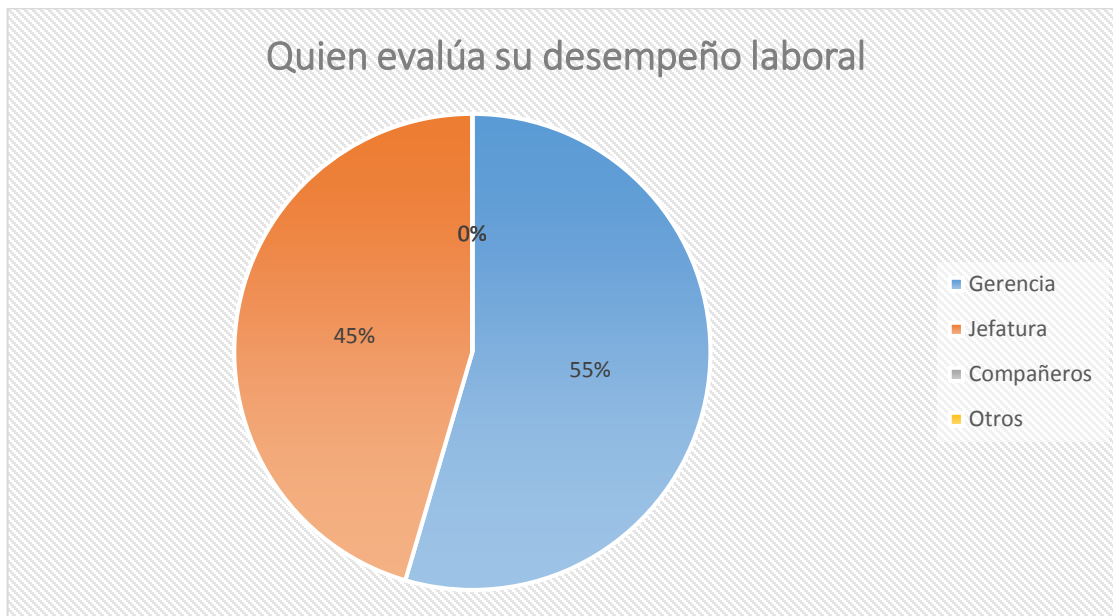
Anteriormente, el gráfico muestra que 82% del personal afirma que evalúan su desempeño laboral, mientras que un 18% considera que no evalúan su desempeño, lo cual indica que no existe un procedimiento adecuado para evaluar a todo el personal de la empresa.

La Organización no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño, que valore las tareas realizadas por los colaboradores y le puede permitir a la gerencia obtener información para la toma de decisiones.

Cuadro 32. ¿Quién evalúa su desempeño laboral?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Gerencia	6	55%
Jefatura	5	45%
Compañeros	0	0%
Otros	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

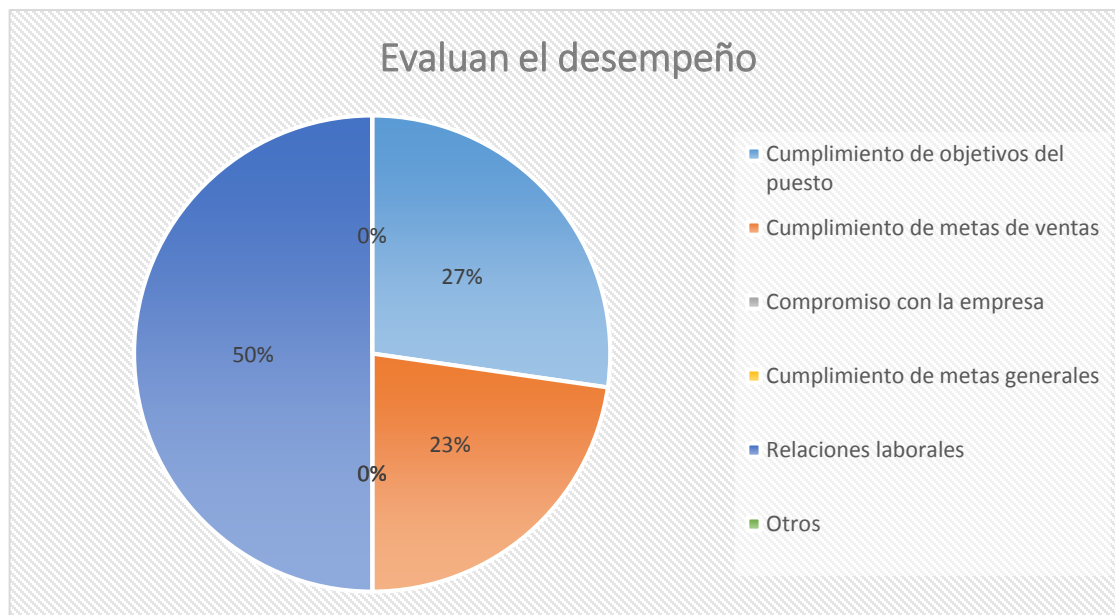
Como se observa en el gráfico, el 55% del personal afirma que su desempeño es evaluado por la gerencia general mientras que el 45% de los colaboradores es evaluado por la jefatura directa.

A pesar de que Dulër carece de un proceso de evaluación del desempeño, el personal está consciente que la productividad es valorada por la gerencia general, por medio del porcentaje de ventas mensuales.

Cuadro 33. ¿Cómo evalúan su desempeño laboral? (Puede marcar más de una opción).

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Cumplimiento de objetivos del puesto	6	27%
Cumplimiento de metas de ventas	5	23%
Compromiso con la empresa	0	0%
Cumplimiento de metas generales	0	0%
Relaciones laborales	11	50%
Otros	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

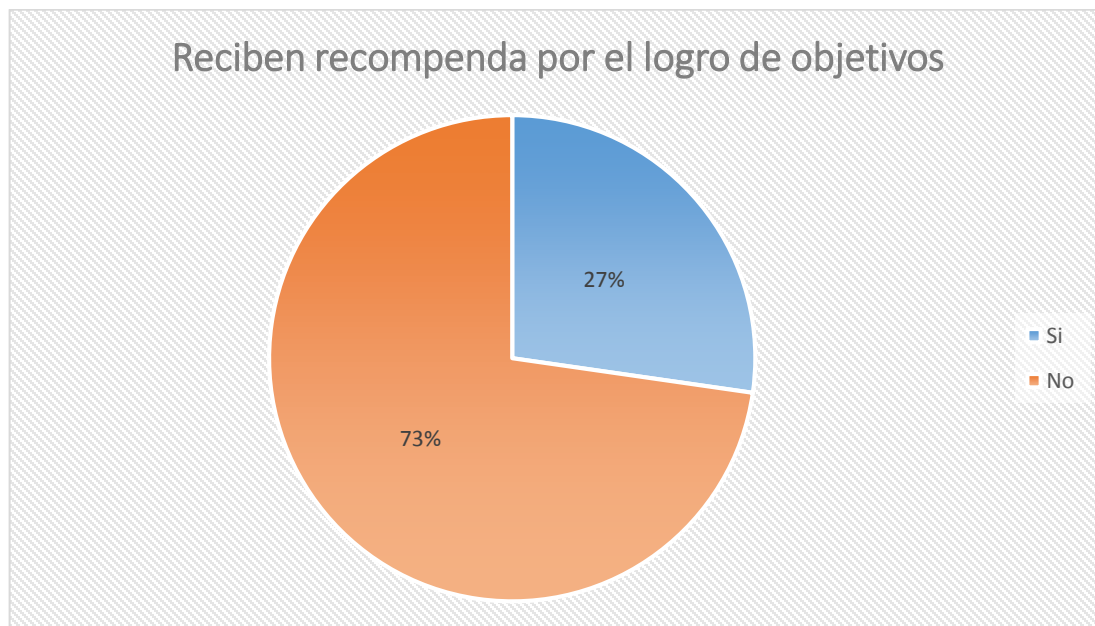
Como muestra el gráfico anterior, la evaluación del desempeño laboral se divide en varios criterios, de los cuales el personal afirma que el 50% se atribuyen a las relaciones laborales un carácter muy importante para la gerencia, mientras que el 27% se refiere al logro de objetivos y el 23% son las ventas y objetivos de la Organización.

Para la gerencia general el porcentaje de ventas y los objetivos es de suma importancia en la evaluación del desempeño, aun así, el personal no tiene claro cuál es el aspecto más importante, ya que la mayoría de los entrevistados afirmaron ser las relaciones laborales.

Cuadro 34. ¿Recibe algún tipo de recompensa por el logro de objetivos?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	3	27%
No	8	73%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

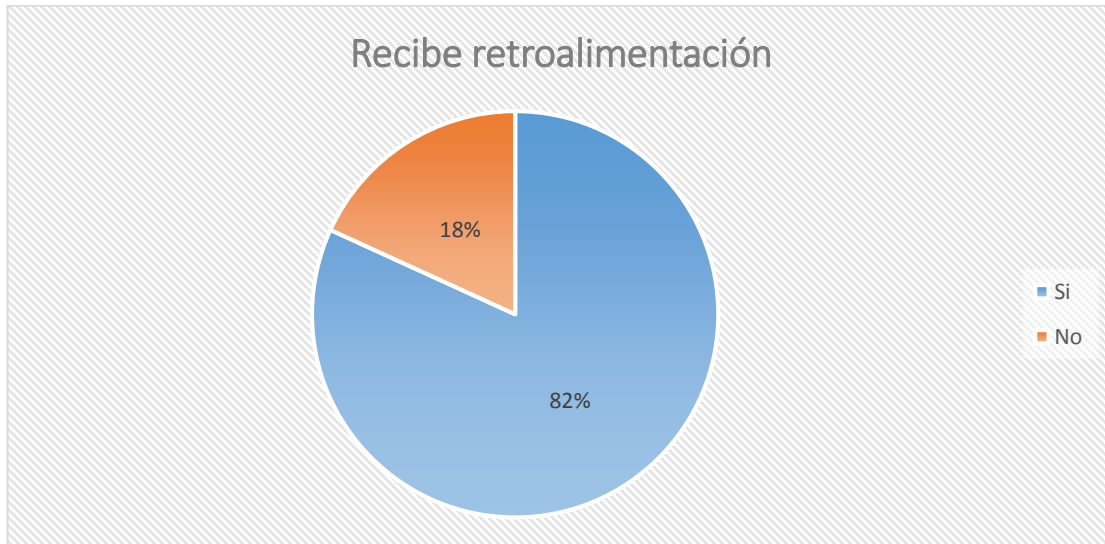
Como se aprecia en el gráfico anterior, el 73% del personal afirma que no recibe ningún tipo de recompensa por el logro de metas y objetivos, en cambio el 27% considera que sí recibe algún tipo de recompensa.

Como se mencionó anteriormente, Dulër carece de un proceso de evaluación del desempeño en el cual se puedan crear programas de recompensa para el personal.

Cuadro 35. ¿Recibe retroalimentación de su trabajo?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	9	82%
No	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

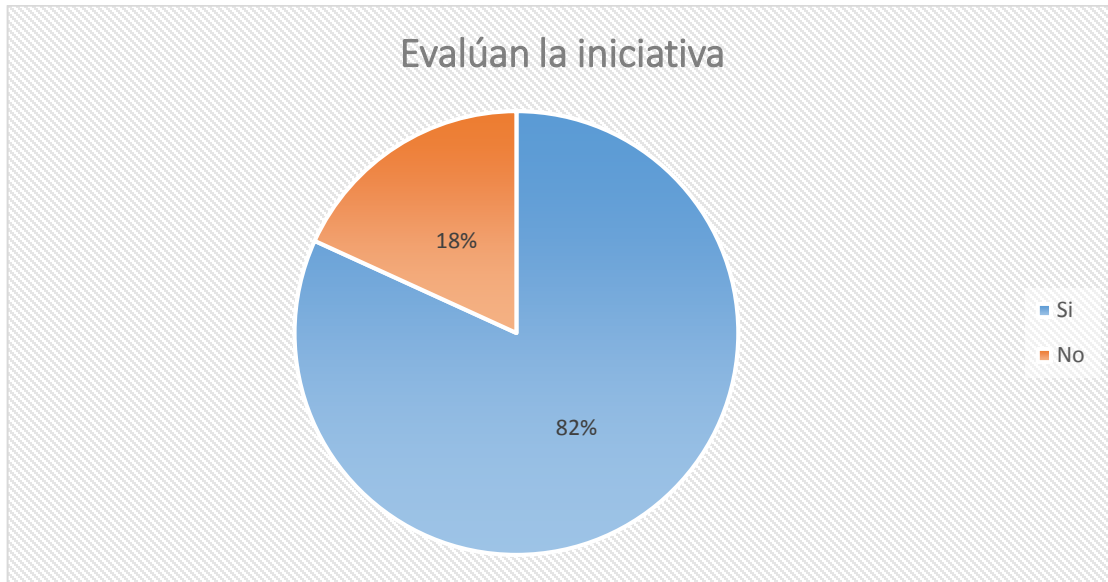
Según el gráfico anterior, el 82% de los colaboradores sí recibe retroalimentación de su trabajo, el 18% indica que no recibe ningún tipo de retroalimentación.

Lo cual es coherente con el hecho que la gerencia se encarga de comunicar de manera constructiva cuáles son las debilidades y fortalezas, pero lo hace de manera general y en ocasiones de forma individual.

Cuadro 36. ¿Evalúan la iniciativa y mejoramiento de los procesos?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	9	82%
No	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente:

Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

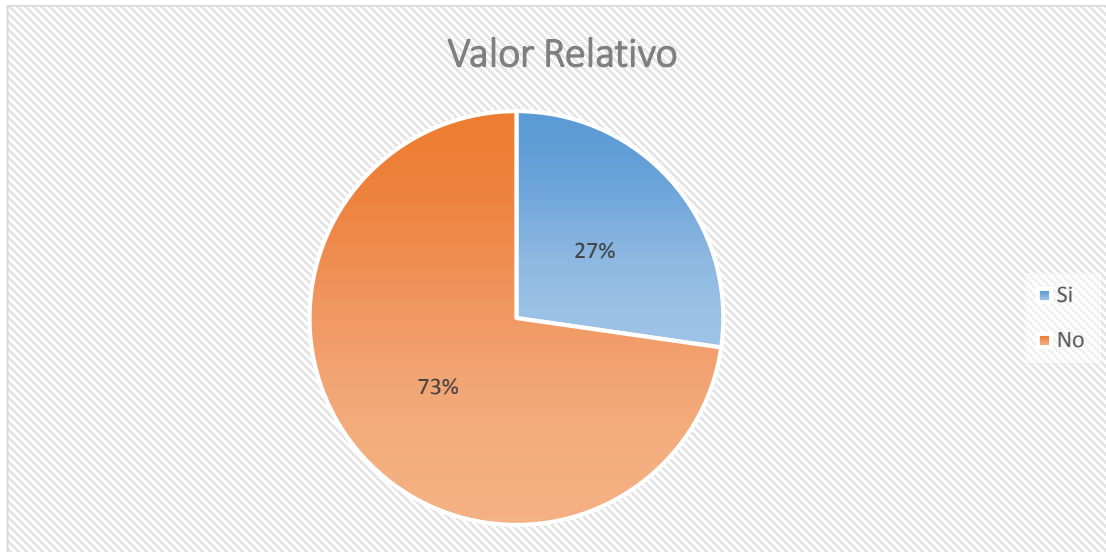
El gráfico muestra que el 82% de las personas afirman que la iniciativa y las mejoras en los procesos son tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño, mientras que el 18% indica que no evalúa la iniciativa.

La mayoría del personal afirma que evalúan el mejoramiento de los procesos, se toma en cuenta la opinión del personal, pero aun así la Organización tiene la necesidad de crear e implementar un programa de evaluación del desempeño.

Cuadro 37. ¿Recibe algún tipo de castigo o amonestación por su deficiencia laboral?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	3	27%
No	8	73%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

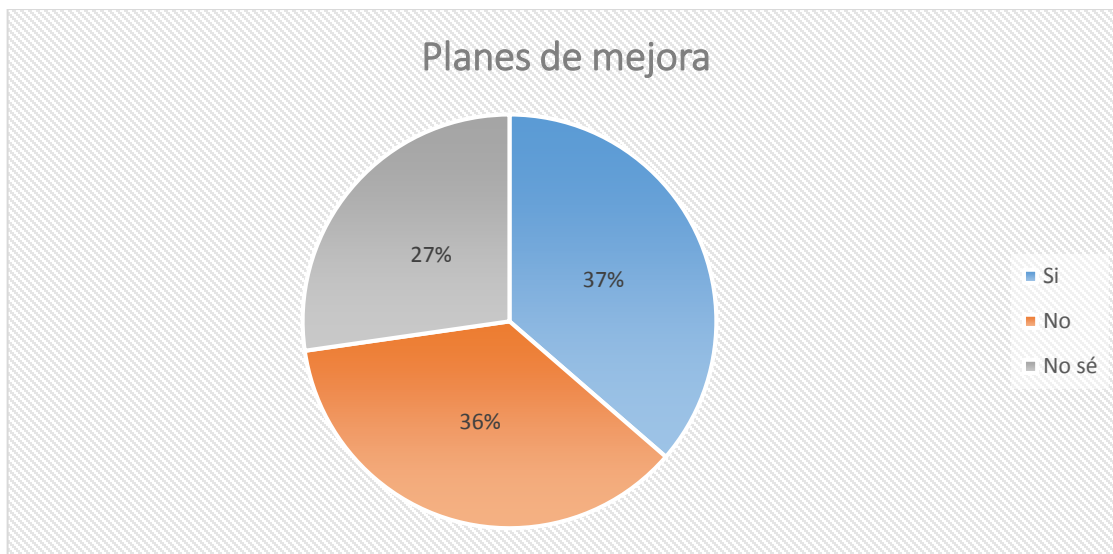
Como se observa en el gráfico anterior, el 73% de los colaboradores afirman no recibir algún tipo de amonestación por el desempeño laboral mientras, el 27% indica que sí reciben algún castigo.

Lo cual es coherente con que Dulër carece de políticas concretas las cuales sirvan de referencia en el momento de aplicar amonestaciones o sean la guía para la resolución de conflictos laborales.

Cuadro 38. ¿Conoce si existen planes para mejorar el desempeño deficiente?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	4	36%
No	4	36%
No sé	3	27%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

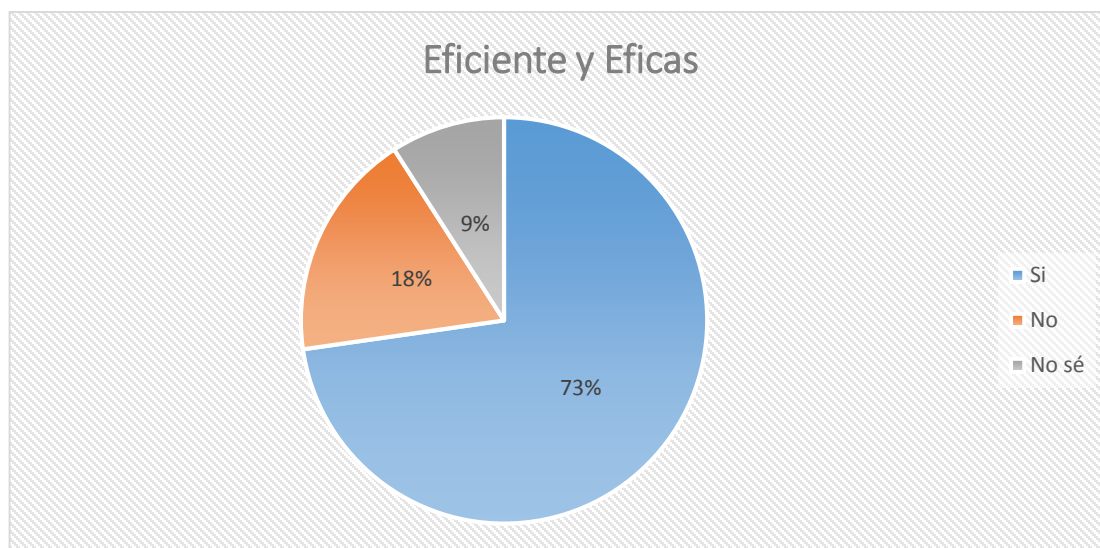
Según, el 37% del personal, no conoce la existencia de planes para la mejora del desempeño laboral, el 36% de los colaboradores dice conocer sobre el tema los planes de mejora y el 27% restante de las personas indica que no sabe sobre el tema.

El alto mando ha mencionado proyectos de mejora, los cuales abarcan la creación e implementación de políticas para la evaluación del desempeño de los colaboradores.

Cuadro 39. ¿Cree usted que en este momento cuenta con los conocimientos que le permitan desenvolverse en su puesto de forma eficiente y eficaz?

Criterio	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	8	73%
No	2	18%
No sé	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.



Fuente: Elaboración propia, Melissa Araya, 2017.

Según el gráfico, el 73% considera que sí cuenta con los conocimientos adecuados para desenvolverse en su puesto de trabajo de una manera eficiente y eficaz, por otra parte, el 18% manifestó que su labor es deficiente y el 9% del personal no sabe.

Una parte del personal no tiene claro si su desempeño satisface las exigencias y necesidades de la Organización, lo cual indica que existe una necesidad de evaluar el desempeño de los colaboradores.

V Capítulo

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presenta la conclusión de la investigación, misma que se llevó a cabo por medio de la aplicación de un instrumento con el fin de recopilar la información necesaria para realizar un análisis de la empresa Dulër

5.1 CONCLUSIONES

Al realizar la interpretación de los datos obtenidos por medio de la entrevista aplicada a todos los colaboradores en los dos Centros de Experiencia Dulër, es concluyente indicar que se logró el objetivo de analizar el proceso de gestión del talento humano en esta empresa durante el primer semestre de 2017.

Producto de lo anterior, se determinó que existe una carencia efectiva en materia de la gestión del talento humano, lo cual genera a la empresa Dulër importantes deficiencias en varios procedimientos relacionados con la eficiencia y eficacia del desempeño del personal.

Objetivo específico nº 1 Analizar el proceso de reclutamiento y selección de Dulër.

Al realizar el análisis del procedimiento ejecutado para el ingreso de personal, se puede concluir, que no existe un adecuado proceso de reclutamiento y selección que satisfaga las necesidades de la empresa, el proceso de reclutamiento se realiza de manera informal, no existiendo un documento formal que establezca los procedimientos a utilizar cuando surge la necesidad de incorporar nuevo personal a la empresa.

El personal afirma que la forma de reclutamiento más utilizada por Dulër es externa y se realiza por medio de recomendaciones de los mismos colaboradores, lo cual es una fuente confiable que en ocasiones facilita el proceso al ser un medio rápido y económico en comparación con otros métodos.

Cabe destacar que el método más utilizado por Dulër para anunciar una vacante es vía Internet, facilitando de esta forma la búsqueda de personal y atraer talento a la Organización. La mayoría de los colaboradores afirman que en dicho anuncio se indican tanto las funciones como las responsabilidades del puesto disponible de forma general.

A pesar de anunciar las funciones no existe un manual de cargos para el reclutamiento y selección, en el cual se describan los puestos de cada vacante y permita establecer los lineamientos para llevar a cabo la contratación de personal.

Al momento de seleccionar nuevo personal, además de exigir al candidato el cumplimiento de una serie de requisitos básicos para el puesto, debe ser entrevistado por parte de la gerencia general y de la jefatura respectiva en caso de aplicar. Sin embargo, cabe resaltar que en ocasiones no se realizaron entrevistas para algunos puestos y existe una carencia en la aplicación efectiva de exámenes y pruebas especializadas para la aplicación de un puesto de trabajo determinado.

Cabe destacar que todas las entrevistas son aplicadas por el gerente general, el cual no cuenta con la especialización académica adecuada en materia de gestión del talento humano, lo cual genera una serie de errores de procedimiento al momento de realizar una selección de personal.

Como se mencionó anteriormente, la empresa Dulër no cuenta con un manual descriptivo de puestos de trabajo en el cual se establezcan las funciones y responsabilidades de cada

colaborador, y que además, se utilice como una herramienta que coordine y participe en el diseño del proceso de reclutamiento y selección del personal, contribuyendo a la planificación estratégica del talento humano.

Objetivo específico nº 2 Identificar las funciones y responsabilidades de los colaboradores de la Organización con el fin de proponer el diseño de un manual de puestos.

Dulèr es una empresa dedicada a la comercialización de productos de venta al detalle, por lo que debido a esto, la mayoría de los puestos actuales son de carácter operativo y cuentan con una preparación académica media, además, para la Gerencia, la experiencia laboral es un elemento sumamente valioso y un requisito indispensable para el desempeño de cada uno de los puestos.

Sin embargo, en complemento de lo anterior, para los puestos estratégicos se requiere un conocimiento más amplio y una preparación académica mayor a nivel técnico o universitario, ya que dichos puestos tienen el objetivo de establecer, ejecutar y controlar las diferentes estrategias comerciales, y un peso en la responsabilidad de dirigir al personal a su cargo conforme a la misión y visión de la Organización. Por otro lado, las principales actividades de los puestos estratégicos y operativos son la ejecución adecuada de dichas estrategias, su responsabilidad radica en brindar un adecuado servicio a los clientes y público en general, tomando en cuenta que uno de los propósitos más importantes dentro de las actividades de dichos puestos es cumplir con las metas de ventas establecidas por la Gerencia.

Retomando el tema del proceso de reclutamiento, los colaboradores aseguran que en el momento de ingresar a la empresa, se les indicó de forma general las disposiciones del puesto a desempeñar, además, manifiestan contar con las herramientas necesarias para la adecuada

ejecución de sus funciones. A pesar de que Dulër no cuenta con un programa formal de inducción, la mayor parte del personal asegura que al incorporarse a la Organización recibió entrenamiento de carácter general con la finalidad de realizar las tareas del puesto asignado de manera correcta.

Las indicaciones generales al personal son transmitidas de forma verbal al grupo por parte de la gerencia o la jefatura directa. Aunque la mayoría de los colaboradores afirman conocer las funciones y responsabilidades de su puesto, no existe un manual descriptivo de puestos en donde se describa el perfil de cada uno de ellos y facilite así la distribución de tareas y responsabilidades.

Dulër requiere de la implementación de un manual de puestos que sirva de guía para todo el personal, en el cual se contenga la estructura de la Organización y la descripción de las funciones de todos los puestos de la empresa, el cual tenga como propósito fundamental el aumento de la productividad individual y Organizacional.

Objetivo específico nº 3 Analizar el proceso de evaluación del desempeño de Dulër.

La mayoría de los colaboradores indican que su desempeño laboral es evaluado por parte de la gerencia general con base en parámetros tales como el cumplimiento de las metas fijadas en términos de ventas y el alcance de objetivos administrativos establecidos.

El personal afirma no percibir algún tipo de incentivo adicional por el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, sin embargo, sí reciben retroalimentación general y grupal adecuada de su trabajo por parte de la jefatura y el alto mando. Por otra parte, la iniciativa es una cualidad

sumamente valiosa y reconocida en la Organización donde incluso se incentiva continuamente a los colaboradores a hacer uso de ella.

En cuanto al incumplimiento de funciones o errores en la práctica de las mismas, se conoció que la mayor parte de los colaboradores no reciben amonestación alguna salvo en casos considerados como graves, concluyendo con dicha afirmación que no existe un adecuado programa de evaluación del desempeño.

Basado en lo expuesto anteriormente, se concluye que Dulër carece de un programa adecuado de evaluación del desempeño que facilite la toma de decisiones en cuanto al personal y sirva a la vez como una herramienta para detectar a tiempo posibles errores en el proceso, además no cuenta con una política interna que indique los parámetros que deben seguir los colaboradores y en la cual se establezcan los requerimientos exigidos por la Gerencia para el adecuado desempeño de las actividades. Es necesario indicar que la falta de una política puede incurrir de manera negativa en la toma de decisiones.

Basándose en lo anterior, se puede deducir que al no existir un programa de evaluación del desempeño, tampoco existe un sistema de recompensas y castigos, por lo que no se aplica la retroalimentación de forma individual y se carece de un control de metas individuales.

Objetivo específico nº 4 Elaborar una propuesta con el fin de mejorar o fortalecer la gestión del talento humano en Dulër.

Según el análisis y las conclusiones expuestas anteriormente, se recomienda realizar una serie de mejoras sustanciales en los puntos críticos citados a continuación.

5.2 RECOMENDACIONES

Objetivo específico nº 1 Analizar el proceso de reclutamiento y selección de Dulër.

Se recomienda analizar a profundidad las prácticas actuales de reclutamiento y selección de personal utilizadas por Dulër y tomando en cuenta las necesidades reales de la Organización, con el fin de establecer un proceso estructurado y estandarizado de reclutamiento y selección, que facilite la incorporación de nuevos talentos a la empresa y permita una adecuada planificación estratégica del talento humano.

Se recomienda establecer una política de reclutamiento y selección, según los criterios y las exigencias de la gerencia general, en la cual se establezcan los parámetros internos y externos del perfil adecuado, permitiendo identificar las actitudes, conocimientos, competencias y habilidades de los candidatos.

Para un eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, se recomienda tomar en cuenta los siguientes criterios: en primer lugar analizar y determinar las necesidades de la organización con el fin de identificar las vacantes disponibles, definir el perfil de búsqueda para lo cual se debe contar con una descripción detallada de las funciones y actividades del puesto a desempeñar, además, se sugiere utilizar diferentes métodos que faciliten la promoción de la oferta de empleo, también es recomendable seleccionar una forma de reclutamiento, ya sea

interna aprovechando el talento de la Organización o externa en el caso que se quiera incorporar personal nuevo. Para que el proceso se concluya con éxito, es de suma importancia verificar que los datos de los postulantes sean confiables y reales. Por último, un profesional calificado debe realizar una entrevista que permita analizar, al candidato.

Se recomienda como parte de este proceso la utilización de pruebas y exámenes físico-mentales con el propósito de determinar, verificar y evaluar las habilidades y conocimientos del prospecto y así cotejar que las mismas se encuentren alineadas con los requerimientos del puesto vacante para asegurar así un mayor grado de éxito en la incorporación de nuevos colaboradores.

Con la finalidad de evaluar el perfil psicológico de los candidatos, se sugiere la incorporación de pruebas psicométricas como, por ejemplo, una prueba de aptitudes y habilidades, la cual se enfoca en las habilidades relacionadas al puesto y que adicionalmente permite tener una idea en cuanto al comportamiento del candidato bajo supervisión o con personal a cargo. También es recomendable una prueba de nivel intelectual que en este caso busca conocer el nivel de conocimiento del candidato y se aplica en mayor parte para puestos estratégicos y tácticos. Por último, es muy importante la prueba de personalidad, misma que busca conocer a fondo la personalidad del reclutado y aporta criterios de probables reacciones bajo condiciones laborales de alta tensión. Estas herramientas cumplen con objetivo de facilitar el identificar las actitudes y aptitudes de los postulantes de manera certera.

Otro aspecto de suma importancia para un adecuado proceso de reclutamiento y selección, es conocer el perfil del puesto, por lo cual se recomienda contar una descripción detallada de las funciones y actividades de los puestos que conforman la organización y además, sirve como una guía al momento de incorporar talento nuevo.

Una vez que Dulër logre contar con un proceso de reclutamiento y selección adecuado, le será más sencillo crear un equipo competitivo y que aportará un valor real a la organización al convertirse en un pilar importante dentro de un plan estratégico bien concebido.

Objetivo específico nº 2 Identificar las funciones y responsabilidades de los colaboradores en la Organización con el fin de proponer el diseño de un manual de puestos.

Se recomienda elaborar un manual descriptivo de puestos con la finalidad de establecer las funciones y responsabilidades propias de cada uno de los cargos existentes en la organización, el cual contenga la estructura de la organización, la identificación y referencia del puesto, así como las responsabilidades y ocupaciones del mismo.

En concordancia con lo anterior, se sugiere que dicho manual descriptivo de cargos contenga los siguientes elementos: una descripción detallada de las principales funciones y actividades a desempeñar, una explicación de las responsabilidades más relevantes, el equipo y materiales a utilizar. Es importante destacar que este debe mencionar las condiciones de trabajo físicas y mentales, además, indicar los requisitos más importantes, que exige el puesto, y por último, la definición de las competencias y niveles de desarrollo dependiendo del tipo de puesto.

El material mencionado se debe de entregar por escrito a cada colaborador según su puesto, con el fin que este conozca integralmente las funciones establecidas para el adecuado desempeño de su cargo, mejorando de esta forma la efectividad en la ejecución de cada una de sus tareas, y el entendimiento de las responsabilidades concernientes a su puesto.

Es importante mencionar, que en el momento de incorporar talento nuevo a la organización se recomienda definir las actividades del cargo a ocupar, para lo cual se debe de igual manera entregar por escrito el perfil del puesto y aclarar cualquier duda que se presente, si el reclutado

no cuenta con algún conocimiento es responsabilidad de Dulër brindarle el entrenamiento idóneo para una efectiva ejecución de sus funciones.

Se recomienda que el gerente general establezca los lineamientos de una política de reclutamiento y selección, para lo cual se necesita un manual de cargos, la utilidad de implementar un manual es que contribuye a mejorar la organización porque los colaboradores saben qué hacer, además se conocen sus respectivas obligaciones y responsabilidades.

Según el análisis realizado en Dulër, se concluye que en definitiva la empresa tiene la necesidad imperante de crear e implementar un manual de cargos, ya que de este depende la eficiencia y la eficacia de la gestión del talento humano en la organización, al involucrar el reclutamiento y selección, contribuyendo a tener una idea más clara de las capacidades que requiere el personal. Adicionalmente, el manual permite ser una guía para los colaboradores al delimitar sus responsabilidades, distribuir el trabajo y mejorar la productividad individual y organizacional. Cabe destacar que dicho instrumento es el pilar en la implementación de sistemas organizacionales en la planeación de estrategias, escalas salariales, desarrollo de la carrera profesional y evaluación del desempeño.

Objetivo específico nº 3 Analizar el proceso de evaluación del desempeño de Dulër.

Se deben crear y promover una serie de políticas internas en las cuales se establezcan los lineamientos y procedimientos indispensables que son de acatamiento general para todo el personal que conforma la organización, sirviendo las mismas como una herramienta indispensable para el establecimiento y medición de metas, así como para el aseguramiento de la calidad del servicio brindando por los colaboradores tanto al cliente interno como externo, convirtiéndose en herramienta esencial en la evaluación del desempeño.

Como complemento de lo anterior, se debe crear un programa de evaluación de desempeño laboral con el propósito de medir de forma efectiva el rendimiento laboral del personal, mismo que debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, y de esta forma sea posible determinar el buen desempeño de las funciones y la adecuada atribución de responsabilidades, contribuyendo de esta forma al mejoramiento del rendimiento de los colaboradores dentro de la empresa.

A continuación, se recomiendan algunos de los criterios más importantes a tomar en cuenta a la hora de diseñar un sistema de evaluación del desempeño y por consiguiente, al momento de evaluar, estos son, los datos personales, los cuales abarcan la puntualidad, ausencias, permisos y antigüedad, los datos de producción que incluyen porcentajes de ventas, calidad en el servicio al cliente y la capacidad de adiestramiento.

Se sugiere a la gerencia utilizar los siguientes factores en la evolución del desempeño de los colaboradores: Capacidad analítica, capacidad operativa y productiva, compromiso, capacidad de control, capacidad de liderazgo, conocimiento y habilidad en el manejo de herramientas.

Al crear un programa de evaluación del desempeño, le permite a la gerencia establecer la asignación de metas, control de metas, retroalimentación individual y un sistema de recompensas y castigos el cual sea un instrumento para el logro de objetivos y un instrumento de motivación para los colaboradores.

Objetivo específico nº 4 Elaborar una propuesta con el fin de mejorar o fortalecer la gestión del talento humano en Dulër.

Aunque la empresa ha experimentado un constante crecimiento, tanto a nivel de cantidad de puntos de venta como de colaboradores, se sigue manteniendo dentro del segmento de pymes, por lo anterior se recomienda la creación e implementación de una política según los criterios y exigencias del gerente general de la Organización, en la cual se incluya el proceso de reclutamiento y selección, además que sea utilizada para mejorar el proceso del ingreso del personal.

Finalmente, se sugiere a manera de recomendación, implementar la propuesta del manual descriptivo de cargos, elaborado por medio de la información recopilada a lo largo de esta investigación, el cual debe presentar los puestos más relevantes en Dulër y los criterios a tomar en cuenta. La finalidad de dicha herramienta es facilitar los procesos de reclutamiento y selección, así como la definición de las tareas y el contribuir en la evaluación del desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

Carlos Cleri (2013). Libro de PYMES. Argentina. Editorial: Granica S.A.

OCDE (2013). Perspectivas económicas de América Latina. España.

Federico Gan y Gaspar Berbel. (2011). Manual de recursos humanos. España Editorial: UOC.

Guillermo Lacalle, M^a Eugenia Caldas y Reyes Carrión. (2012). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. España. Editorial: EDITEX.

Juan Carlos Rodríguez-Serrano. (2011). El modelo de gestión de recursos humanos. España. Editorial: Eureka Media, SL.

Victor Oltra Comorera, M. Pilar Curós Vilà, Christian A. Días Cuevas, Juan C. Rodríguez-Serrano, Rosa Teba Nuez, Jorge Tejero, Lorenzo. (2011). Desarrollo del Factor Humano. España. Editorial: Eureka Media, SL.

M^a del C. Martínez Guillén. (2012). Formación de Personal. España. Editorial Días Santos.

Ricky w. Griffin. (2011) Administración. USA. Editorial: Cengagr Learning

Koontz Harold, Weihrich Heins, Cannice Mark (2012). Administración Una Perspectiva Global y Empresarial. México: Editorial Mc Graw Hill.

Santiago Pereda Marín y Francisca Berrocal Berrocal. (2011). Dirección y gestión de Recursos Humanos por competencias. España. Editorial: Centro de estudios Ramón Areces S.A.

Belén Ena Ventura. (2012). Operaciones administrativas de recursos humanos. España. Editorial: Paraninfo.

Agustín Cue Mancera. (2015). Negocios internacionales en un mundo globalizado. México. Editorial: Grupo Editorial Patria.

Luis Puchol. (2012). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. España. Ediciones Días Santos.

Ignacio de la Cruz Lablanca. (2015). Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos. España. Editorial: Secretaria General Técnica subdirección General de Documentos y Publicaciones.

Miguel Ángel Pino Mejías. (2015). Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios y microempresas. España. Editorial: Ideas Propias Editorial.

R. Wayne Mondy y Robert M. Moe. Administración de recursos humanos. México. Editorial: Pearson Educación.

Daniel Patricio Jiménez (2016). Manual de Recursos Humanos. España. Editorial ESIC.

David Arellano Gualt, Walter Lepore, Emilio Zamudio y Felipe Blanco. (2014). Sistema de Evaluación del Desempeño para Organizaciones Públicas. México Editorial: CIDE.

Gemma García Ferrer. (2012). Investigación comercial. España. Editorial: ESIC Editorial.

Rafael García Castillo y Cruz (2013). Administrador un nuevo y avanzado perfil profesional necesario, acorde al mundo globalizado de hoy. México. Editorial Palibrio LLC.

José Ignacio Ruiz Olabuénaga (2012). Metodología de investigación cualitativa. Bilbao. Editorial Deusto.

José Cegarra Sánchez. (2012). Metodología de la investigación científica y Tecnológica. España. Ediciones Días Santos.

Josep, M Argimon Pallas, Josep Jiménez Villa. (2013). Métodos de Investigación. España. Editorial: S.A Elsevier España.

Francisco José Mas Ruiz. (2012). Temas de investigación de mercados. España. Editorial Club Universitario.

César A. Bernal Torres. (2010). Metodología de investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Editorial: Pearson.

Laura Arroyo Martínez. (2015). Competencias en lengua castellana, España. Editorial: Ideas Propias Editorial.

Baas María Irene (2012). Metodología de la Investigación. Editorial: Pearson

María Jesús Merino Sanz, Teresa Pintado Blanco, Joaquín Sánchez Herrera, Ildefonso Grande Esteban y Macarena Estévez Muñoz (2010) Introducción a la investigación de mercados. España. Editorial: ESIC.

William B. Werther y Keith Davis. (2014). Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano. Editorial: McGraw-Hill Education.

ANEXOS

Anexo # 1

Cuestionario aplicado a los colaboradores de Dulër.

El objetivo del cuestionario es obtener información sobre el proceso de reclutamiento y selección de los colaboradores de la empresa, sus funciones y una evaluación de su desempeño laboral.

Fecha de aplicación: _____

Nombre: _____

1) ¿Cuál es su sexo?

1. () Femenino

2. () Masculino

2) ¿Nombre del puesto que desempeña?

1. () Gerente general

2. () Gerente de mercadeo

3. () Asistente administrativo

4. () Auxiliar contable

5. () Administrador de punto de venta

6. () Vendedor

7. () Bodeguero

8. () Chofer

3) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

1. () Menos de 1 año
2. () Entre 1 y 2 años
3. () Entre 2 y 3 años
4. () Más de 3 años

4) ¿Tiempo de laborar en el puesto?

1. () Menos de 1 año
2. () Entre 1 y 2 años
3. () Entre 2 y 3 años
4. () Más de 3 años

5) ¿Cuál es su Formación académica?

1. () Primaria completa
2. () Secundaria completa
3. () Secundaria incompleta
4. () Universidad incompleta
5. () Universidad completa
6. () Otros _____

6) ¿Continua Estudiando?

1. Sí ()
2. No ()

7) ¿Cómo ingresó a la empresa?

1. () Feria de empleo
2. () Referencia de un colaborador
3. () Envío una solicitud
4. () Reclutamiento vía internet
5. Seleccionado por la empresa
6. () Otros _____

8) ¿Cuándo existe una plaza vacante cual es la forma más utilizada por la empresa para reclutar personal?

1. () Base de datos
2. () Solicitudes de empleo
3. () Reclutamiento vía internet
4. () Contactos en colegios profesionales
5. () Recomendaciones de un colaborador
6. () Selección o concurso interno
7. () No tengo conocimiento
7. () Otros _____

9) ¿Qué medio utiliza la empresa para anunciar una vacante?

1. () Ferias de empleo
2. () Redes sociales

- 3. () Anuncios vía Internet
- 4. () Anuncios de prensa
- 5. () Empresa externa de reclutamiento
- 6. () Otros _____

10) ¿El anuncio de la vacante indica las funciones y requerimientos del puesto?

- 1. Sí ()
- 2. No ()

11) ¿Le solicitaron requisitos para ingresar a la empresa?

- 1. Sí ()
- 2. No ()

12) ¿Cuáles requisitos le solicitaron para ingresar a la empresa? (Puede marcar más de una opción)

- 1. () Experiencia
- 2. () Formación académica
- 3. () Edad
- 4. () Estado físico
- 5. () Algún tipo de capacitación
- 6. () Otros _____

13) ¿Cuánto tiempo de experiencia le solicitaron para el puesto?

1. () Menos de 1 año de experiencia
2. () 1 año de experiencia
3. () De 1 a 3 años experiencia
4. () Más de 3 años de experiencia
5. () No me solicitaron experiencia

14) ¿Qué requisitos académicos le solicitaron para ingresar a la empresa?

1. () Conclusión de educación primaria
2. () Conclusión de educación secundaria
3. () Educación técnica
4. () Educación Universitaria
5. () Otro _____

15) ¿Le realizaron pruebas para el puesto?

1. () Sí (pase a la siguiente pregunta)
2. () No
3. () No recuerdo

16) ¿Qué tipo de pruebas realizo para el puesto? (puede marcar más de una opción)

1. () Prueba técnica
2. () Prueba de aptitud
3. () Prueba médica
4. () Prueba psicológica
5. () Otro _____

17) ¿Realizó entrevista para el puesto?

1. Sí ()

2. No ()

18) ¿Cuánto tiempo tardaron en llamarlo para laborar en la empresa?

1. () Menos de 15 días

2. () Menos de un mes

3. () Más de un mes

4. () Más de tres meses

5. () No recuerdo

19) ¿Firmó algún contrato laboral?

1. () Sí (pase a la siguiente pregunta)

2. () No

20. ¿ El contrato laboral indicaba las funciones y responsabilidades del puesto?

1. () Sí

2. () No

21. Cuando ingreso a la empresa ¿se le brindó la información sobre las funciones y responsabilidades de su puesto?

1. () Sí

2. () No

22. ¿Por qué medio recibió las funciones de su puesto?

1. () Escrito

2. () Verbal

3. () Electrónico

3. () No recuerdo

23. ¿Qué información le indicaron sobre su puesto? (puede marcar más de una opción)

1. () Deberes y responsabilidades

2. () Herramientas

3. () Jefatura

4. () Supervisión hacia otros compañeros

5. () No recuerdo

6. () Otros _____

24. Cuando ingreso a la empresa ¿recibió entrenamiento para la ejecución del puesto?

1. () Sí

2. () No

25. Si no recibió sus funciones por escrito ¿quién se las asignó?

1. () Gerencia

2. () Jefatura

3. () Compañeros

4. () Otros _____

26. ¿Conoce claramente todas las funciones y responsabilidades del puesto que desempeña?

1. () Sí

2. () No

27. Las instrucciones que recibe para la ejecución de su trabajo son:

1. () Precisas (acatamiento individual)

2. () Verbales

3. () Escritas

3. () Generales

4. () Otros _____

28. ¿Conoce cuál es el objetivo del cargo que desempeña?

1. () Sí

2. () No

29. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para la ejecución de su puesto?

1. () Sí

2. () No

30. ¿Quién lo supervisa?

1. () Gerencia

2. () Jefatura

3. () Compañeros

4. () Otros _____

31. ¿Su trabajo está regulado a través de procedimientos que no se pueden alterar?

1. () Sí

2. () No

3. () No sé

32. ¿Evalúan su desempeño laboral?

1. () Sí (pase a la siguiente pregunta)

2. () No

33. ¿Quién evalúa su desempeño laboral?

1. () Gerencia

2. () Jefatura

3. () Compañeros

4. () Otros _____

34. ¿Cómo evalúan su desempeño laboral? (Puede marcar más de una opción)

1. () Cumplimiento de objetivos del puesto

2. () Cumplimiento de metas de ventas

3. () Compromiso con la empresa

4. () Cumplimiento de metas generales

5. () Relaciones laborales

6. () Otros _____

35. ¿Recibe algún tipo de recompensa por el logro de objetivos?

1. () Sí

2. () No

36. ¿Recibe retroalimentación de su trabajo?

1. () Sí

2. () No

37. ¿Evalúan la iniciativa y mejoramiento de los procesos?

1. () Sí

2. () No

3. () No sé

38. ¿Recibe algún tipo de castigo o amonestación por su deficiencia laboral?

1. () Sí

2. () No

39. ¿Conoce si existen planes para mejorar el desempeño deficiente?

1. () Sí

2. () No

3. () No sé

40. ¿Cree usted que en este momento cuenta con los conocimientos que le permitan desenvolverse en su puesto de forma eficiente y eficaz?

1. () Sí

2. () No

3. () No sé

¡Muchas gracias, por su tiempo!

Anexo # 2

Entrevista a la gerencia de Dulër

Fecha de aplicación: _____

Nombre: _____

1) Cuando existe una plaza vacante ¿cuál es la forma más utilizada por la empresa para reclutar personal?

2) ¿Qué medio utiliza la empresa para anunciar una vacante?

3) ¿El anuncio de la vacante indica las funciones y requerimientos del puesto?

4) ¿Qué requisitos solicita para reclutar personal?

5) ¿Cuándo una persona ingresa a la empresa recibe algún tipo de entrenamiento para la ejecución del puesto?

6) ¿Cuál es la forma más utilizada para asignar las funciones?

7) ¿Considera que los colaboradores conocen cuál es el objetivo del cargo que desempeñan y por qué?

8) ¿Considera que los colaboradores cuentan con las herramientas necesarias para la ejecución de su puesto?

9) El trabajo de los colaboradores ¿está regulado a través de procedimientos que no se pueden alterar?

10) Evalúa el desempeño laboral de los colaboradores, ¿por qué medio lo hace?

11) ¿Los colaboradores reciben algún tipo de recompensa por el logro de objetivos?

12) ¿Evalúan la iniciativa y mejoramiento de los procesos?

13) ¿Los colaboradores reciben castigo o amonestación por su deficiente trabajo?

14) ¿Existen planes para mejorar el desempeño deficiente de los colaboradores?


15) ¿En qué áreas considera que se debe mejorar con respecto a la administración del talento humano de Dulär?

Anexo # 3

dulör


**MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS
DE DULËR MUEBLES & ESTILO**

2017

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia
		Versión: 1.0
		Página: 1

Contenido

Introducción	2
Terminología	3
Cargos	10
Nombre del cargo: Administrador de Centro de Experiencia (CED)	10
Ubicación del cargo	10
Naturaleza del cargo	10
Principales actividades del cargo	10
Condiciones organizacionales y ambientales	12
Competencias y niveles de desarrollo	14
Nombre del cargo: Asesor de centros de experiencia	17
Ubicación del cargo	17
Naturaleza del cargo	17
Principales actividades del cargo	17
Condiciones organizacionales y ambientales	18
Competencias y niveles de desarrollo	18
Nombre del Cargo: Transportista	23
Ubicación del cargo	23
Naturaleza del cargo	23
Principales actividades del cargo	23
Condiciones Organizacionales y ambientales	24
Competencias y niveles de desarrollo	25

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia
		Versión: 1.0
		Página: 2


Introducción

Dulër es una empresa costarricense dedicada a la comercialización de muebles de alta calidad y acordes a las últimas tendencias del mercado. La filosofía basada en los pilares de estilo, confort y calidad, permite satisfacer las necesidades de todos los clientes, brindándoles a través de los productos, espacios de vida modernos, confortables y con un excelente valor por su inversión. El catálogo de productos está pensado para satisfacer las necesidades de amueblamiento para el hogar, oficina y comercio en los distintos espacios vitales como: dormitorios, living como, comedores, terrazas, concina, así como en proyectos inmobiliarios y hotelería.

Dulër ofrece una experiencia de servicio única en Costa Rica, brindan a sus clientes no solamente la posibilidad de contar con una asesoría especializada por los distintos canales de comunicación. Uno que, además, son partícipes activos de la compra al tener la oportunidad de probar los muebles e interactuar con los asesores de experiencia y vendedores de una forma más personal para encontrar el mueble perfecto para sus necesidades.

En el presente Manual descriptivo de cargos, se establecen las funciones, habilidades y responsabilidades de cada puesto para la adecuada planificación del talento humano de Dulër, tiene como finalidad la disposición informativa que la Gerencia requiere, acerca de los diferentes cargos que conforman todos los puestos de la Organización, además de aportar a la gestión del talento humano como el proceso de reclutamiento y la selección, implementación de políticas, deberes, supervisión de las metas individuales, evaluación del desempeño, incentivos, administración salarial, ya que el mismo ofrece los datos relacionados con cada uno de los cargos existentes y su naturaleza de trabajo.

La información para la elaboración de dicho manual fue recopilada a través de una entrevista realizada al Gerente General y un cuestionario aplicado a todos los colaboradores.

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia
		Versión: 1.0
		Página: 3

Terminología

Para una mejor comprensión del manual y la descripción de cada uno de los cargos, suele incluirse en este tipo de herramientas un apartado que contempla la terminología más importante que se utiliza en el tema del análisis ocupacional.

Bachillerato en Educación Media: conclusión de los estudios secundarios.

Cargo: nomenclatura interna con la que se conoce a cada uno de los puestos de la Organización.

Carrera afín: carreras de educación formal que capacitan al personal para el desempeño adecuado del puesto.


Conclusión del Tercer ciclo de la Educación General Básica: corresponde a la conclusión del noveno año de la educación secundaria.

Clase: grupo de puestos similares con respecto a deberes, responsabilidades y jefatura, de manera que pueda utilizarse el mismo título descriptivo para designar cada puesto.

Condiciones de trabajo: cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores.

Consecuencias del error: repercusión negativa a causa de una equivocación en el trabajo.

Competencias: Conjunto de capacidades con diferentes habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores que posee una persona y que facilitan el realizar una tarea específica.

 MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
	Fecha de vigencia
	Versión: 1.0
	Página: 4

Diplomado universitario: el bachillerato de educación superior.

Estructura organizacional: sistema que se utiliza para definir la jerarquía de la Organización, identifica cada puesto y su función.

Factores de clasificación: elementos que definen una clase dentro de un manual, tales como: naturaleza del puesto, actividades, responsabilidades, condiciones organizacionales, características personales, requisitos académicos y legales, entre otros.

Jerarquía: es una estructura organizacional que se establece en orden a su criterio de subordinación entre la persona, establece la autoridad.


Grado: estado, valor o calidad susceptible de variación dentro de una serie, un proceso o una escala ordenados de forma creciente o decreciente, que se pone en relación con otros estados.

Manual de cargos: conjunto de descripciones, especificaciones y requerimientos de los cargos particulares de una organización.

Puesto: conjunto de actividades, deberes y responsabilidades remuneradas, las cuales con asignadas por una autoridad para que sean realizadas por una persona durante la jornada de laboral.

Requisitos de calificación: Aquellos requisitos que se consideran necesarios de acuerdo a la gerencia, como son: formación académica y complementaria, experiencia u otros requisitos complementarios para el desempeño del puesto.

Responsabilidad: es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica conocimiento.

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 5

Serie: conjunto de clases comprendidas en un mismo campo de trabajo y que se distinguen entre sí por el grado de dificultad y responsabilidad de las tareas.

Supervisión: Vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello.

Técnico: título expedido por autoridad competente mediante el cual se certifica la aprobación de un programa formal de educación pública o privada.

Vacante: cargo de trabajo que no está ocupado por ninguna persona, para el desempeño de sus deberes y responsabilidades.


Valoración: Proceso mediante el cual se asigna las remuneraciones a las clases de puestos, tomando en consideración el estudio de los factores de clasificación, los índices de salariales.

Habilidades requeridas

Compromiso: Sentir como propios los objetivos de Dulër, apoyar e instrumentar decisiones para el completo logro de los mismos (Vinculada con los siguientes valores: “Excelencia” y “Trabajo en Equipo”).

Grado 1 Táctico:	Dirige el logro de la misión, visión y objetivos
Grado 2 Estratégico:	Actúa de acuerdo a la misión, visión y objetivos
Grado 3 Operativo:	Comprende la misión, visión y objetivos

Orientación por resultados: Es la capacidad de encaminar éticamente todos los actos al logro de los objetivos Organizacionales, administrando los procesos establecidos, fijando metas desafiantes por encima de los estándares en el marco de las estrategias de Dulër (Vinculada con los siguientes valores: “Excelencia”, “Servicio” y “Transparencia”).

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 6


Grado 1 Táctico:	Promueve el desarrollo de los procesos
Grado 2 Estratégico:	Actúa para lograr los objetivos establecidos
Grado 3 Operativo:	Realiza las funciones de manera eficiente

Iniciativa: Predisposición a actuar de forma adelantada ante una situación. Implica marcar el rumbo con pro-actividad por medio de acciones concretas. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Grado 1 Táctico:	Se anticipa a las situaciones que se pueden presentar
Grado 2 Estratégico:	Se prepara para los acontecimientos
Grado 3 Operativo:	Aborda situaciones del momento

Calidad de trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área en la cual se trabaja. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio) y objetividad, basada en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender. Además, comprende la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Grado 1 Táctico:	Conoce y entiende los temas relacionado con su trabajo
Grado 2 Estratégico:	Conoce y entiende los temas relacionado con su trabajo
Grado 3 Operativo:	Conoce adecuadamente los temas relacionado con su trabajo.

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 7

Pensamiento estratégico: Capacidad para comprender la realidad y las interrelaciones del contexto, detectar nuevas oportunidades, realizar alianzas estratégicas con los actores involucrados con el quehacer organizacional. Es la capacidad de prospección para comprender rápidamente los cambios y oportunidades del entorno, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.


Grado 1 Táctico:	Anticipa y responde los cambios del entorno
Grado 2 Estratégico:	Comprende y responde los cambios del entorno
Grado 3 Operativo:	Sigue instrucciones relacionadas a la capacidad para adaptarse al entorno

Relaciones Humanas: Capacidad de mantener adecuadas interacciones entre los individuos y con la sociedad, separando las situaciones laborales de las personales. Contempla la comprensión de los órdenes jerárquicos a la vez que la igualdad de dignidad y derechos de todos los individuos. Propician la negociación como habilidad para la colaboración y el compromiso.

Grado 1 Táctico:	Se relaciona de forma cordial con el personal
Grado 2 Estratégico:	Se relaciona de forma cordial con el personal
Grado 3 Operativo:	Se relaciona de forma cordial con el personal

Trabajo en equipo: Capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en procesos, tareas u objetivos compartidos. Se basa en la comunicación, la motivación, el respeto mutuo y la confianza. Con congruencia entre acciones, conductas y palabras. Asumiendo la responsabilidad de su propio trabajo y de sus errores.

Grado 1 Táctico:	Fortalece y promueve el trabajo en equipo
Grado 2 Estratégico:	Promueve el trabajo en equipo
Grado 3 Operativo:	Copera con el trabajo en equipo

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 8

Liderazgo: Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica innovar, crear, proponer y orientar. Los líderes facilitan un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la organización, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad.


Grado 1 Táctico:	Ejerce fuerte influencia sobre los niveles de la organización
Grado 2 Estratégico:	Ejerce influencia en el personal.
Grado 3 Operativo:	Es persuasivo entre el personal

Orientación al cliente: Actitud y conducta sustentada en la justicia de servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente de modo que se consideren sus necesidades para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad, velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales.

Grado 1 Táctico:	Promueve la excelente calidad del servicio al cliente
Grado 2 Estratégico:	Busca resolver las necesidades del cliente.
Grado 3 Operativo:	Atiende de manera eficaz las necesidades del cliente

Habilidad analítica: Capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico, identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos. Incluye la habilidad para analizar, organizar y presentar datos para establecer conexiones relevantes. Se relaciona con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un funcionario organiza cognitivamente el trabajo.

Grado 1 Táctico:	Realiza análisis lógicos e identifica problemas
Grado 2 Estratégico:	Analiza información e identifica problemas
Grado 3 Operativo:	Comprende los análisis realizados por terceras personas.


	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 9

Integridad: Compromiso con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Ser realista y sincero.

Grado 1 Táctico:	Es honesto y respetuoso con la normativa de la organización
Grado 2 Estratégico:	Es honesto y respetuoso con la normativa de la organización
Grado 3 Operativo:	Es honesto y respetuoso con la normativa de la organización

Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para afrontar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Grado 1 Táctico:	Realiza negociaciones efectivas con el personal, proveedores y clientes
Grado 2 Estratégico:	Realiza negociaciones efectivas con el personal y clientes.
Grado 3 Operativo:	Negocia en su área de trabajo

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULÖR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 10

Nombre del cargo	Administrador de Centro de Experiencia (CED)
Ubicación del cargo	Centro de Experiencia (CED).
Naturaleza del cargo	Ejecución de labores profesionales con el fin de brindar asesoría en la materia de su competencia al cliente con el fin de coadyuvar a la consecución de los objetivos Organizacionales y la articulación, negociación, coordinación de las diversas acciones propias de la gestión.


Principales actividades del cargo

1. Velar por la excelente atención de los clientes, así como de mantener el trabajo en equipo del CED, crear un ambiente de trabajo agradable entre el equipo de trabajo.

2. Asignar, supervisa, controla y ejecuta las actividades relacionadas al centro de experiencia.

2. Realizar, por delegación del Gerente General, acciones de, negociación, coordinación y supervisión en el punto de venta (CED).

4. Crear opciones de ventas o posibles ventas dentro y fuera del CED, supervisar el seguimiento que se da a los clientes ya sea que hayan comprado a través de la pos-tventa, o por medio de llamadas o mensajes a los que estén interesados en algún producto para concretar la venta.

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 11


5. Coordinar del transporte para la entrega de mercadería velando por que sea eficiente y eficaz, entre otras cosas como negociar precios o ayudar a sus colaboradores en el cierre de la venta. Entre otras cosas. Coordina y ejecuta las estrategias comerciales asignadas por la Gerencia en la su área correspondiente.

6. Organizar horarios, hace cierres de caja, inventarios, velar por el mantenimiento del CED, custodia la mercadería, despacho de mercadería de traslado entre los Centros de Experticia, asegura que los colaboradores etiqueten e identifique la mercadería con el precio correcto. Velar por aplicar las dinámicas comerciales de cada mes, velar por que se cumplan las normas de procedimientos establecidos.

7. Programar reuniones en las que los colaboradores se les indica los detalles que competen al CED. Asiste a reuniones con el gerente y compañeros, con el fin de analizar y resolver asuntos internos y externos a la Organización. Actualizar conocimientos, definir situaciones diversas: técnicas, legales, administrativas y proponer cambios, ajustes y soluciones apropiadas a las circunstancias.

8. Recibir proveedores y contenedores para así velar por el buen estado de la mercadería ingresada al CED, envía reportes para conocer información valiosa para futuras dinámicas comerciales. Entre otras cosas.

9. Mantener controles actualizados sobre las actividades bajo su responsabilidad, velar por que se cumplan de acuerdo con los planes establecidos y se tomen las medidas de control interno para minimizar la comisión de errores que atenten contra los objetivos organizacionales.

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 12

10. Atender y resolver, por delegación, situaciones de diverso tipo que se presenten en el centro de experiencia a su cargo.

11. Elaborar propuestas para la Gerencia General, cuando así se requiera y realiza el seguimiento de la ejecución de los mismos a fin de velar por su eficaz y eficiente cumplimiento.

12. Velar por la buena utilización de los recursos que se le asignen para la ejecución de sus funciones.

13. Acatar las disposiciones de carácter general o específico emitidas por el Gerente General.


14. Participar en cursos, charlas, seminarios y cualquier tipo de actividad de capacitación que la Organización programe o convoque.

Condiciones organizacionales y ambientales

Supervisión recibida

Trabaja con independencia, siguiendo las indicaciones y requerimientos de la Gerencia, tiene libertad para establecer sistemas o métodos de trabajo con el fin de hacer frente a situaciones imprevistas o poco comunes que surgen durante el desarrollo del trabajo.

Su labor es evaluada por medio del análisis de los informes que presenta y el grado de cumplimiento de las metas y objetivos, así como por la verificación de la calidad, oportunidad y exactitud de los resultados obtenidos, la contribución al trabajo en equipo, la eficacia y eficiencia de los métodos empleados y el acierto de las recomendaciones.

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 13

Supervisión ejercida


Es responsable y supervisa la labor a los asesores de los centros de experiencia, le puede corresponder coordinar equipos de trabajo o comisiones.

Responsabilidad por funciones

- Es responsable por la ejecución oportuna y eficiente de su trabajo dentro de los plazos establecidos, por los aportes que realiza a los procesos de trabajo y a los productos servicios organizacionales que son vitales para el desarrollo de las actividades.
- Es responsable de ejecutar y desarrollar las estrategias comerciales establecidas por la Gerencia, además de coordinar y supervisar las actividades del centro de experticia, fomentado el logro de los objetivos y metas.
- Procura el cumplimiento de las metas en ventas mensuales de manera más eficiente y eficaz.
- El trabajo exige la aplicación de los principios y técnicas de una profesión determinada, para atender y resolver adecuadamente problemas y situaciones variadas. Resolver conflictos que se pueden presentar entre los colaboradores a su cargo, ser neutral y objetivo.

Por relaciones de trabajo

La actividad origina relaciones constantes con el Gerente, compañeros y público en general, todas las cuales deben ser atendidas con respeto y amabilidad.

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 14

Por equipo y materiales

Debe responsabilizarse por la utilización adecuada y racional con los instrumentos de trabajo, recursos materiales asignados y la custodia la mercadería en el centro de experiencia. Así como de los sistemas de información y otros que le son suministrados para el desarrollo de las actividades.

Condiciones de trabajo


Labora en condiciones normales de una oficina, Le puede corresponder visitar otras empresas, realizar visitas a diferentes lugares del país, así como laborar fuera de su jornada ordinaria, cuando las necesidades institucionales así lo ameriten.

El trabajo demanda realizar esfuerzo mental considerable y en ciertas ocasiones esfuerzo físico. Demanda el uso frecuente de equipo de cómputo.

Está expuesto a tensiones y niveles de estrés, debido a la necesidad de cumplir con las exigencias de los clientes y los plazos establecidos para lograr cumplir con la meta de las ventas.

Consecuencia del error

Los errores cometidos pueden provocar pérdidas económicas, materiales o daños y atrasos en la planeación y el control de las actividades desempeñadas, por consiguiente, repercutir negativamente en el servicio, la toma de decisiones, creando una mala imagen para la empresa

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 15

Requisitos

- Académico: técnico, Bachillerato universitario o estudios universitarios sin concluir en administración de empresas, mercadeo o logística.
- Experticia: al menos 5 años de experticia en ventas de consumo masivo o experticia en administración de personal.


Competencias y niveles de desarrollo	Grado 1 Táctico
---	------------------------

Compromiso: Contribuye con ejecutar las acciones encomendadas para el logro de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos por la Gerencia de Dulër

Orientación por resultados: Actúa para lograr y superar estrategias en los plazos establecidos. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Supervisa el desempeño de los asesores comerciales.

Iniciativa: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es ágil en la respuesta a los cambios.

Calidad del trabajo: Conoce y entiende los temas relacionados con su labor y posee

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 16

Conocimientos varios en otras especialidades que le agregan valor a su quehacer. Demuestra interés por aprender. Es capaz de establecer metas para todo el equipo de trabajo y les da seguimiento.


Pensamiento estratégico: Comprende y responde rápidamente a los cambios del entorno. Identifica las fortalezas y debilidades de la Organización para adaptarse a los cambios. Reconoce las ventajas y desventajas de cada modificación y actúa en consecuencia.

Relaciones laborales: Se relaciona de manera cordial y respetuosa con el personal de Dulër, clientes, proveedores directos. Busca la solución de los conflictos internos. Es cortés a la hora de expresar un desacuerdo. Participa en la resolución de conflictos laborales de mediana complejidad.

Trabajo en equipo: Fortalece el espíritu de trabajo en equipo en la Organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus compañeros y de la Organización. Se preocupa por apoyar el desempeño adecuado del CDE. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario.

Liderazgo: Ejerce una fuerte influencia en los colaboradores de la Organización. Tiene la habilidad de persuadir y promover una fuerte motivación para que se comprometan el funcionamiento de la empresa. Se comunica de forma eficaz, eficiente y claramente con los colaboradores del CED.

Orientación al cliente: Promociona la importancia del servicio, así como la visualización de nuevos servicios. Promueve acciones para mejorar la relación con los clientes y la satisfacción de estos.


	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 17

Habilidad analítica: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes.

Tiene capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos.

Integridad: Es honesto y responsable. Conoce, respeta y practica los valores y normas de trabajo y promueve que los otros también lo hagan.


Negociación: Realiza negociaciones efectivas con clientes, proveedores y trabajadores, así como con representantes de otras empresas.

 MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
	Fecha de vigencia:
	Versión: 1.0
	Página: 18

Nombre del cargo	Asesor de centros de experiencia
Ubicación del cargo	Centro de Experiencia (CED).
Naturaleza del cargo	La atención al cliente y público en general utilizando diversos medios: personalmente y electrónicos, para lo cual se debe contar con amplio conocimiento en ventas y servicio, actividad que requiere gran cuidado por el trato al cliente y análisis de la información.

Principales actividades del cargo

1. Atender al cliente brindando una excelente experiencia de compra, así como a la solución a las necesidades del cliente, dar seguimiento a futuras ventas mediante contacto por vía telefónica o mensaje de texto (WhatsApp) llevar un post venta de los clientes.
2. Brindar al cliente información clara y certera de los productos que ofrece la empresa, aclarar cualquier duda que se presente y resolver cualquier insolvente dentro de su área de trabajo.
3. Coordinar entregas con los clientes entre otras cosas.
4. Acatar órdenes de la jefatura directa y el Gerente General, realizar las solicitudes de la manera más eficiente y eficaz.
5. Mantener el orden, la limpieza y el etiquetado de las secciones otorgadas dentro del CED, apoyar en las actividades, inventarios, facturación, cierres de caja.

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 19

6. Mantener al día la entrega pendiente de mercadería, recibir la mercadería enviada de otro CED o algún contenedor, cooperar con la carga y descarga de mercadería

7. Realizar las labores administrativas que se derivan de su función, tales como reporte de ventas diarias, reportes de anomalías detectadas, entre otras.

8. Llevar registros y controles de entrada y salida de documentos, mercaderías, personas, llamadas telefónicas y materiales.

9. Participar en cursos, charlas, seminarios y cualquier tipo de actividad de capacitación que la Organización programe o convoque.

10. Realizar otras actividades propias del cargo a criterio del superior jerárquico inmediato.


Condiciones organizacionales y ambientales

Superviso recibida

Trabaja siguiendo indicaciones precisas del administrador de CDE y la Gerencia, en cuanto a procedimientos y sistemas de trabajo. La labor es supervisada por medio de la apreciación de la calidad y puntualidad del trabajo realizado y los resultados obtenidos.

Supervisión ejercida

No ejerce supervisión

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 20

Responsabilidades por funciones

- Asume responsabilidad porque los servicios y actividades encomendadas se cumplan con eficiencia, esmero y puntualidad, acorde con los procedimientos establecidos.

Por relación al trabajo

La actividad origina relaciones constantes con clientes, compañeros, jefatura directa y la Gerencia.


Por equipo y materiales

Asume responsabilidad por el adecuado empleo del equipo y los materiales que se le han asignado para el cumplimiento de sus actividades, tal como equipo computarizado, fax, teléfono y otros. Asimismo, debe velar por el adecuado mantenimiento y custodia del equipo y reportar cualquier falla o anomalía a la instancia competente para su reparación y mantenimiento oportuno.

Vela por la custodia de la mercadería y reporta cualquier incidente que se pueda presentar.

Condiciones de trabajo:

Generalmente, las labores características de este tipo se realizan en condiciones controladas de tienda u oficina que requieren esfuerzo mental y físico, pueden ser desarrolladas en forma individual o en grupo.

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULÖR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 21

Le puede corresponder laborar fuera de la jornada ordinaria de trabajo, cuando las condiciones lo exijan, así como trasladarse a distintos lugares fuera de su lugar de trabajo, cuando el trabajo lo exija.

Las responsabilidades asignadas generan algún nivel de presión debido a la necesidad de cumplir con las exigencias cambiantes de los clientes y el vencimiento de plazos establecidos para entregar y cumplir con las obligaciones, lo cual pueden provocar enfermedades por estrés.


Consecuencias del error

Los errores que eventualmente se cometan pueden causar daños o atrasos en los procesos de carácter comercial y administrativo en los cuales se brinda colaboración, además los errores pueden causar pérdida de clientes potenciales o dañar la imagen de la Organización.

Requisitos

- Académico: bachillerato en secundaria, técnico, universidad incompleta o completa carera a fin al puesto (mercadeo, administración de empresas, logística)
- Experticia: al menos 2 a 3 años de experticia en ventas de artículos de consumo masivo, servicio al cliente y logística.

Competencias y niveles de desarrollo	Grado 2 Estratégico
---	----------------------------

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 22

Compromiso: Comprende la relación existente entre los objetivos del centro de experiencia y los Organizacionales. Ejecuta las acciones requeridas para el correcto funcionamiento de las actividades comerciales.

Orientación por resultados: Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Reporta la ineficiencia o la pérdida de tiempo a la jefatura directa.


Iniciativa: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales.

Calidad del trabajo: Conoce adecuadamente los temas relacionados con su trabajo. Demuestra interés por aprender. Es capaz de cumplir metas establecidas de trabajo y dar prioridad a los temas más urgentes entre sus funciones.

Pensamiento estratégico: Comprende y responde rápidamente a los cambios del entorno. Identifica las fortalezas y debilidades de la Organización para adaptarse a los cambios.

Relaciones laborales: Se relaciona de manera cordial y respetuosa con compañeros de trabajo. Es considerado y amable a la hora de expresar desacuerdos.

Trabajo en equipo: Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados.

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 23

Liderazgo: Ejerce influencia en los miembros de su área de trabajo. Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación entre los colaboradores.


Orientación al cliente: Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de la Organización para

Lograr la satisfacción de los clientes.

Habilidad analítica: Tiene capacidad básica para el análisis e identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

Integridades honesto y responsable en relación con sus actuaciones sociales. Conoce, respeta y practica los valores y normas de trabajo.


Negociación: Realiza negociaciones efectivas con clientes y colaboradores de la Organización. El resultado de sus negociaciones es de importancia para el funcionamiento del CDE.

 MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULÖR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
	Fecha de vigencia:
	Versión: 1.0
	Página: 24

Nombre del cargo	Transportista
Ubicación del cargo	Transporte y centros de experiencia (CDE)
Naturaleza del cargo	Ejecución de actividades operativas que implican la conducción de vehículos semipesados de dos o más ejes no articulados, para el transporte de mercadería, muebles, personas y carga diversa

Principales actividades del cargo

1. Conducir y operar vehículos semipesados de dos o más ejes no articulados, según la legislación vigente, con el fin de transportar mercaderías, suministros, instrumentos de trabajo, personas y otros artículos según los requerimientos organizacionales, a cualquier lugar del territorio nacional, colaborando con su carga y descarga.
2. Encargado de cargar y descargar con ayuda de otros funcionarios la mercadería de materias y suministros que se transporta.
3. Cumplir con el plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, realiza cambios de llantas y reparaciones menores o de emergencia cuando sea necesario.
4. Reportar a la jefatura directa los desperfectos que sufra el vehículo con el que realiza su labor, así como irregularidades que observa en el desarrollo de su trabajo.
5. Velar por el adecuado mantenimiento, limpieza, buen estado del vehículo y demás instrumentos de trabajo asignados para el desempeño del cargo, verificando periódicamente la

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 25

Carga de la batería, el depósito del combustible, los niveles de agua y lubricantes, las fechas de engrase, el buen estado y acople de las llantas entre otros aspectos, durante el recorrido y funcionamiento del vehículo.

6. Definir la ruta más conveniente para los intereses organizacionales, buscando siempre la eficiencia y el adecuado del uso de los recursos.


7. Reportar los controles establecidos de los servicios de transporte que realiza, uso de combustible, manteniendo, kilometraje, entre otros.

8. Brindar apoyo en la medida de sus posibilidades en los diferentes eventos que se realizan en la Organización y las solicitudes de los CDE.

9. Verificar que la mercadería que sale del CDE se encuentre en excelente estado, así como a la hora de entregarla al cliente.

10. Participar en capacitaciones, cursos, charlas y cualquier tipo de actividad que la Organización convoque.

11. Realizar otras actividades propias del cargo a criterio del superior jerárquico inmediato.

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 26

Condiciones Organizacionales y ambientales

Supervisión ejecutada:


No ejerce supervisión sobre otros colaboradores.

Responsabilidad por funciones:

- Es responsable porque los servicios y actividades que se le encomienden, se cumplan con eficiencia y puntualidad.
- Es responsable de la mercadería que transporta y por la seguridad de las personas, razón por la cual debe acatar las leyes, reglamentos y disposiciones sobre el tránsito de vehículos, para prevenir accidentes o disminuir la probabilidad de cometer un error que atente contra la integridad física de las personas y carga que transporta.

Responsabilidad por equipo, Materiales y Valores

Es responsable por el adecuado uso del vehículo asignado, así como la mercadería y del equipo se le asignan para el cumplimiento de sus actividades, asimismo, debe reportar las fallas y anomalías que detecte.

 MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
	Fecha de vigencia:
	Versión: 1.0
	Página: 27

Condiciones de trabajo

El desempeño del cargo puede originar cansancio y estrés debido a que el tipo de trabajo puede implicar conducir por largas jornadas, con cogestión vehicular, así como cargar y descargar mercancías. Asimismo, debe mantener concentración durante los recorridos que realiza con el fin de evitar accidentes.

El trabajo exige trasladarse a diversos lugares dentro del territorio nacional, por lo que le puede corresponder trabajar sin límite de jornada y estar expuesto a las inclemencias del tiempo.


Consecuencias del error

Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños, atrasos y poner en grave peligro la integridad física de las personas, pudiendo ocasionar lesiones graves que atenten contra la vida de las personas.

Podría originar pérdidas de materiales que transporta según sea el caso, cuyas consecuencias pueden ser irreparables e invaluable con la consecuente responsabilidad legal, por cual las actividades deben ser realizadas con cuidado y precisión.

Requisitos

- Segundo ciclo aprobado de la Educación General Básica y dos años de experiencia en labores relacionadas con el puesto o Primer ciclo de la Educación General Básica y tres años de experiencia en labores relacionadas con el puesto.

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 28

Competencias y niveles de desarrollo	Grado 3 Operativo
---	--------------------------

Compromiso: Se compromete y realiza las acciones que le son asignadas, comprende y se compromete con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos por la Gerencia de Dulër.


Orientación por resultados: Realiza el trabajo que tiene asignado de una manera eficiente.

Iniciativa: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan.

Calidad del trabajo: Conoce adecuadamente los temas relacionados con su trabajo y cumple sus funciones satisfactoriamente.

Pensamiento estratégico: Sigue instrucciones relacionadas con la adaptación que se requiere en su trabajo a raíz de los cambios del entorno.

Relaciones laborales: Se relaciona de manera cordial y respetuosa con compañeros de trabajo. Es considerado y cortés a la hora de expresar desacuerdos.

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS DE DULËR MUEBLES & ESTILO	Proceso: Gestión del talento Humano
		Fecha de vigencia:
		Versión: 1.0
		Página: 29

Trabajo en equipo: Participa en el grupo de trabajo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde, como miembro de un equipo.

Liderazgo: Es persuasivo, ocasionalmente logra motivar a sus compañeros.

Orientación al cliente: Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes.

Habilidad analítica: Comprende los análisis realizados por terceras personas y los utiliza satisfactoriamente para la ejecución de su trabajo.

Integridad: Es honesto y responsable. Conoce y respeta los valores y normas de trabajo.

Negociación: Negocia sobre temas concernientes a la realización del trabajo dentro de su área. Logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación.