

**Universidad Latina de Costa Rica**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Escuela de Administración de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Negocios**

**Énfasis en Administración de Negocios**

**Trabajo Final de Graduación**

**Modalidad Proyecto**

**Tema:**

**“Diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima en la sede de Barreal de Heredia, durante el primer cuatrimestre del 2021”**

**Autores:**

**Jenny María Navarro Soto**

**Vidal Núñez Cervantes**

**Heredia, abril, 2021**



# **FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES**

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

Este proyecto titulado: **Diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima en la sede de Barreal de Heredia, durante el primer cuatrimestre del 2021**, por los estudiantes: **Jenny María Navarro Soto y Vidal Núñez Cervantes**, fue aprobada por el Tribunal Examinador de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Heredia, como requisito para optar por el grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Administración de Negocios**:

---

**MBA. Magally Porras Porras**  
Tutora

---

**MBA. Luis Fernando Benavides González**  
Lector

---

**Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez**  
Representante de Rectoría

# **FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES**

## **CONSEJO ASESOR**

Este proyecto titulado: **Diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima en la sede de Barreal de Heredia, durante el primer cuatrimestre del 2021**, por los estudiantes: **Jenny María Navarro Soto y Vidal Núñez Cervantes**, fue aprobada por el Consejo Asesor de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Heredia, como requisito para optar por el grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis Administración de Negocios**:

---

**MBA. Magally Porras Porras**  
Tutora

---

**MBA. Luis Fernando Benavides González**  
Lector

---

**Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez**  
Representante de Rectoría

## DECLARACIÓN JURADA

Los suscritos, Jenny María Navarro Soto, con cédula de identidad número 1-1744-0519 y Vidal Núñez Cervantes, con cédula de identidad número 1-1739-0534, declaramos bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que somos los autores del presente trabajo final de graduación, modalidad proyecto; para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de los suscritos.

Heredia, 23 de abril, 2021

Jenny Navarro

Jenny María Navarro Soto

1-1744-0519

Vidal N.C

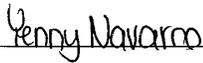
Vidal Núñez Cervantes

1-1739-0534

## MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DEL RESPONSABILIDAD

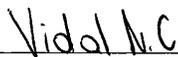
Los suscritos, Jenny María Navarro Soto, con cédula de identidad número 1-1744-0519 y Vidal Núñez Cervantes, con cédula de identidad número 1-1739-0534, exoneran de toda responsabilidad a la Universidad Latina, Sede Heredia; así como a la Tutora Magally Porras Porras y al Lector Luis Fernando Benavides González que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizamos a la Universidad Latina, Sede Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 23 de abril, 2021



Jenny María Navarro Soto

1-1744-0519



Vidal Núñez Cervantes

1-1739-0534

## **“Carta autorización del autor (es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación”**

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016, revisada el 24 de Abril de 2020

Instrucción: Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.

Yo (Nosotros):

Escriba Apellidos, Nombre del Autor(a). Para más de un autor separe con " ; "

Navarro Soto, Jenny María ; Núñez Cervantes, Vidal

De la Carrera / Programa: Administración de Negocios con énfasis en Administración de Negocios autor(es) del trabajo final de graduación titulado:

Diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima en la sede de Barreal de Heredia, durante el I cuatrimestre del 2021

Autorizo (autorizamos) a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página Web institucional, así como medios electrónicos en general, Internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo a lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de la misma.

La presente autorización se extiende el día (Día, fecha) 23 del mes abril de año 2021 a las 08:00 am. Asimismo doy fe de la veracidad de los datos incluidos en el documento y eximo a la Universidad de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores

Según orden de mención al inicio de ésta carta:

Jenny Navarro

Vidal N.C



## **AGRADECIMIENTOS**

El principal agradecimiento, con la elaboración de este trabajo final de graduación, va dirigido a nuestros padres y hermanos. Ellos nos han brindado un apoyo incondicional en todos los momentos de nuestra vida universitaria, no importa que tan difíciles o fáciles hayan podido ser.

También agradecemos a nuestra Tutora, Magally Porras, por brindarnos una excelente guía en toda la elaboración del proyecto, en donde, por su amplio conocimiento en los recursos humanos, nos facilitó en gran medida el desarrollo de este.

Agradecemos también a nuestro Lector, Luis Benavides, y a nuestra Filóloga, Sandra Chacón, por siempre darnos una rápida respuesta ante cualquier duda que se nos presentara.

Por último, agradecemos a Juan Diego Sánchez Sánchez, Representante de Rectoría, por las observaciones brindadas que permitieron enriquecer mucho más el contenido del proyecto de investigación.

## DEDICATORIA

De mi parte, Vidal Núñez Cervantes, dedico mi trabajo final de graduación a las cuatro personas más importantes de mi vida. Mi madre, María Cervantes Chaves, mis dos hermanas, Jennifer y Jemavi Núñez Cervantes y, por último, a mi sobrina Lucía Isabella Madrigal Núñez. Ellas me han ayudado, protegido, defendido y enseñado gran cantidad de valores que me han permitido ser el profesional que, con orgullo y emoción, puedo decir que he logrado ser. También dedico este trabajo a mi compañera, Jenny Navarro Soto, ella ha sido muchas veces el impulso necesario para no detenerme y siempre seguir adelante.

De mi parte, Jenny María Navarro Soto, le dedico mi trabajo final de graduación a las personas más importantes de mi vida, que siempre han estado para brindarme su apoyo. Mi mamá, Yenny Soto, quien ha sido la mamá más cariñosa y única que una persona puede tener. Mi papá Luis Carlos Navarro, quien es la persona que más admiro en mi vida y uno de mis modelos a seguir. Mi hermano, Junior, quien siempre será mi mejor amigo y cómplice y mis abuelos, los cuales me han ayudado en mi formación profesional. Por último, agradecer a la persona que me ha acompañado durante todo este largo proceso, Vidal Núñez Cervantes, sin el apoyo de él, hubiera sido un camino muy difícil.

## Tabla de Contenidos

HOJA GUARDA.....	i
TRIBUNAL EXAMINADOR .....	ii
CONSEJO ASESOR.....	iii
DECLARACIÓN JURADA.....	iv
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	v
Carta autorización del autor para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación.....	vi
AGRADECIMIENTOS .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
Tabla de Contenidos.....	ix
Lista de Figuras .....	xvii
Lista de Tablas.....	xx
Lista de Anexos .....	xxiv
Introducción .....	xxv
CAPÍTULO I Introducción y propósito .....	1
Introducción y propósito .....	2
Estado actual de la investigación .....	2
<b>Introducción</b> .....	2
<b>Descripción</b> .....	3
<b>Antecedentes</b> .....	4
<b>Información existente</b> .....	5
<b>Estudios previos</b> .....	6
Delimitación del tema .....	9
<b>Aporte del investigador</b> .....	10
<b>Delimitación espacial</b> .....	10

<b>Delimitación temporal</b> .....	10
<b>Objeto de estudio</b> .....	11
<b><i>Elemento práctico</i></b> .....	11
<b><i>Elemento teórico</i></b> .....	12
Formulación del problema de investigación .....	12
Sistematización del problema.....	13
Objetivos del estudio .....	14
<b>Objetivo general</b> .....	14
<b>Objetivos específicos</b> .....	15
Justificación del estudio de investigación .....	16
<b>Justificación teórica</b> .....	17
<b>Justificación metodológica</b> .....	17
<b>Justificación práctica</b> .....	18
Alcances y limitaciones de la investigación .....	19
<b>Alcances</b> .....	19
<b>Limitaciones</b> .....	20
CAPÍTULO II Marco situacional y teórico.....	22
Marco situacional .....	23
<b>Contexto del estudio</b> .....	23
<b>Historia de la empresa</b> .....	24
<b>Misión de la empresa</b> .....	27
<b>Visión de la empresa</b> .....	27
<b>Valores de la empresa</b> .....	27
<b>Organigrama de la empresa</b> .....	28
<b>Línea de productos de la empresa</b> .....	29

Marco teórico .....	31
<b>Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima</b> .....	31
<b>Estructura funcional</b> .....	32
<b>Departamento de recursos humanos</b> .....	32
<b>Talento humano</b> .....	33
<b>Clima laboral</b> .....	33
<b>Capital humano</b> .....	34
<b>Capacitación</b> .....	34
<b>Equipos multidisciplinarios</b> .....	35
<b>Empoderamiento</b> .....	36
<b>Manejo del personal</b> .....	36
<b>Liderazgo organizacional</b> .....	37
<b>Entrevistas personales</b> .....	37
<b>Comunicación</b> .....	38
<b>Evaluación del desempeño</b> .....	38
<b>Reclutamiento del personal</b> .....	39
<b>Selección del personal</b> .....	39
<b>Rotación del personal</b> .....	40
<b>Manual de puestos</b> .....	40
<b>Instructivos de inducción</b> .....	41
<b>Salario</b> .....	41
<b>Eficiencia</b> .....	41
<b>Eficacia</b> .....	42
<b>Rentabilidad</b> .....	42
<b>Mercado global</b> .....	43

<b>Mercado competitivo</b> .....	43
<b>Automatización de procesos</b> .....	44
<b>Administración</b> .....	44
<b>Revolución industrial</b> .....	45
<b>Innovación tecnológica</b> .....	45
<b>Comercialización</b> .....	46
<b>Pandemia</b> .....	46
<b>Formación profesional</b> .....	47
<b>Organización</b> .....	47
<b>Cultura organizacional</b> .....	48
CAPÍTULO III Marco metodológico .....	20
Marco metodológico.....	50
Enfoque de investigación .....	51
<b>Enfoque cualitativo</b> .....	51
<b>Enfoque cuantitativo</b> .....	52
Diseño de investigación.....	53
<b>Diseño de investigación no experimental</b> .....	53
<b>Diseño de investigación seccional</b> .....	54
<b>Diseño de investigación interpretativo</b> .....	54
<b>Diseño de investigación argumentativo</b> .....	55
Métodos de investigación .....	55
<b>Método de investigación analítico</b> .....	56
<b>Método de investigación deductivo</b> .....	56
<b>Método de investigación explicativo</b> .....	57
<b>Método de investigación documental y de campo</b> .....	57

Tipos de investigación .....	58
<b>Investigación de tipo explicativa</b> .....	59
<b>Investigación de tipo descriptiva</b> .....	59
<b>Investigación de tipo acción-acción</b> .....	60
Sujetos y fuentes de información .....	60
<b>Sujetos de investigación</b> .....	61
<b>Fuentes primarias</b> .....	61
<b>Fuentes secundarias</b> .....	62
<b>Fuentes terciarias</b> .....	63
Población y censo .....	63
<b>Población</b> .....	64
<b>Censo</b> .....	65
Operacionalización de variables .....	65
<b>Primera variable: Estructura funcional</b> .....	66
<i>Definición conceptual</i> .....	66
<i>Definición instrumental</i> .....	66
<i>Definición operacional</i> .....	67
<b>Segunda variable: Funciones, procesos y procedimientos</b> .....	68
<i>Definición conceptual</i> .....	68
<i>Definición instrumental</i> .....	69
<i>Definición operacional</i> .....	70
<b>Tercera variable: Eficiencia</b> .....	72
<i>Definición conceptual</i> .....	72
<i>Definición instrumental</i> .....	72
<i>Definición operacional</i> .....	73

<b>Cuarta variable: Rentabilidad</b> .....	75
<i>Definición conceptual</i> .....	75
<i>Definición instrumental</i> .....	75
<i>Definición operacional</i> .....	76
Instrumentos y técnicas de investigación .....	77
<b>Observación</b> .....	77
<b>Análisis documental</b> .....	78
<b>Cuestionario</b> .....	79
<b>Entrevista</b> .....	81
<b>Retorno de inversión</b> .....	82
Confiabilidad y validez.....	83
<b>Confiabilidad</b> .....	83
<b>Validez</b> .....	84
<i>Técnicas de validación</i> .....	84
<i>Alfa de Cronbach</i> .....	85
CAPÍTULO IV Análisis de resultados.....	87
Análisis de resultados .....	88
Análisis e interpretación de resultados .....	88
Resultados generales.....	89
Resultados de las variables.....	89
<b>Resultados obtenidos del cuestionario</b> .....	90
<i>Análisis de la primera variable: Estructura funcional.</i> .....	90
<i>Análisis de la segunda variable: Funciones, procesos y procedimientos.</i> .....	98
<i>Análisis de la tercera variable: Eficiencia.</i> .....	112
<i>Análisis de la cuarta variable: Rentabilidad.</i> .....	117

<b>Resultados obtenidos de las entrevistas</b> .....	117
<b>Resultados obtenidos de las fichas de observación</b> .....	126
Cruce de variables.....	130
Análisis estadístico .....	135
<b>Técnicas de análisis estadístico</b> .....	136
Alfa de Cronbach.....	136
CAPÍTULO V Conclusiones y recomendaciones .....	139
Conclusiones y recomendaciones .....	140
Conclusiones.....	140
<b>Conclusiones de las variables</b> .....	140
<b><i>Conclusiones de la primera variable: Estructura funcional</i></b> .....	141
<b><i>Conclusiones de la segunda variable: Funciones, procesos y procedimientos</i></b> .....	142
<b><i>Conclusiones de la tercera variable: Eficiencia</i></b> .....	142
<b><i>Conclusiones de la cuarta variable: Rentabilidad</i></b> .....	143
<b><i>Conclusiones del cruce de las variables</i></b> .....	143
<b>Conclusiones generales</b> .....	144
Recomendaciones.....	146
<b>Recomendaciones de las variables</b> .....	146
<b><i>Recomendaciones de la primera variable: Estructura funcional</i></b> .....	146
<b><i>Recomendaciones de la segunda variable: Funciones, procesos y procedimientos</i></b> .....	147
<b><i>Recomendaciones de la tercera variable: Eficiencia</i></b> .....	147
<b><i>Recomendaciones de la cuarta variable: Rentabilidad</i></b> .....	148
<b><i>Recomendaciones del cruce de las variables</i></b> .....	148
<b>Recomendaciones generales</b> .....	149

CAPÍTULO VI Elementos investigativos para el desarrollo de propuestas .....	119
Elementos investigativos para el desarrollo de propuestas .....	152
Descripción.....	152
Objetivos .....	155
<b>Objetivo general</b> .....	155
<b>Objetivos específicos</b> .....	155
Aspectos generales.....	156
<b>Propuesta para el proceso de reclutamiento y selección</b> .....	156
<b>Propuesta para la evaluación del desempeño</b> .....	164
<b>Propuesta para el plan de incentivos</b> .....	168
Aspectos tácticos.....	173
<b>Reducción de costos en la contratación de personal no calificado</b> .....	174
<b>Reducción de costos en la identificación de procesos ineficientes</b> .....	175
<b>Eficacia de inversión en la gestión de los recursos humanos (ROI)</b> .....	176
Cronograma .....	177
Presupuesto .....	180
BIBLIOGRAFÍA Y ABREVIATURAS .....	129
Bibliografía .....	184
Abreviaturas.....	198
ANEXOS	
APÉNDICE	

## Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.....	28
Figura 2. Edad de los trabajadores.....	91
Figura 3. Departamento.....	92
Figura 4. Tiempo laborando en la empresa.....	94
Figura 5. Respuesta a la pregunta ¿Conoce la misión y visión actual de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima?.....	95
Figura 6. Respuesta a la pregunta. Como funcionario de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿qué opina acerca del papel que ejerce el departamento de Recursos Humanos? .....	97
Figura 7. Respuesta a la pregunta ¿Por cuál medio se entera de los puestos vacantes que se dan en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima?.....	99
Figura 8. Respuesta a la pregunta. En su proceso de contratación, ¿considera que se le brindó una clara información sobre las labores específicas asignadas al puesto para el cual estaba aplicando?.....	100
Figura 9. Respuesta a la pregunta. Una vez contratado, ¿cómo considera que fue su inducción en la empresa?.....	101
Figura 10. Respuesta a la pregunta. Laborando para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿cuántas veces ha recibido algún tipo de capacitación que influya de manera positiva en sus labores diarias?.....	102
Figura 11. Respuesta a la pregunta. ¿Considera necesario que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima anualmente defina un programa de capacitación para todos sus colaboradores según su área de trabajo?.....	103

Figura 12. Respuesta a la pregunta. ¿Considera necesario que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima anualmente defina un programa de capacitación para todos sus colaboradores según su área de trabajo? .....	105
Figura 13. Respuesta a la pregunta. ¿Qué funciones considera usted que debe llevar a cabo un departamento de Recursos Humanos?.....	107
Figura 14. Respuesta a la pregunta. Por parte de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿alguna vez ha recibido algún tipo de incentivo por realizar correctamente sus labores en el puesto?.....	109
Figura 15. Respuesta a la pregunta. Por parte de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿alguna vez ha recibido algún tipo de incentivo por realizar correctamente sus labores en el puesto? Si su respuesta fue “No” en la pregunta anterior, ¿qué tipo de incentivos le gustaría recibir por el buen desempeño de sus labores?.....	111
Figura 16. Respuesta a la pregunta. Con base en el rendimiento laboral, ¿el departamento de Recursos Humanos realiza evaluaciones del desempeño en coordinación con sus jefaturas?.....	112
Figura 17. Respuesta a la pregunta. ¿Cree que Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima impulsa el desarrollo del talento humano en beneficio de la organización?....	113
Figura 18. Respuesta a la pregunta. Si usted fuera el encargado actual del departamento de Recursos Humanos de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, comente: ¿cuáles serían las primeras acciones o cambios que implementaría para mejorar esta área?...	115
Figura 19. Instructivo de reclutamiento de personal para el departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.....	157
Figura 20. Flujograma de las etapas del proceso de selección.....	159
Figura 21. Guía de entrevista para la selección de personal en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.....	161

Figura 22. Evaluación del desempeño para el cargo de colaborador en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.....	164
Figura 23. Evaluación del desempeño para el cargo de jefatura en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.....	166
Figura 24. Flujograma de las etapas del plan de incentivos.....	170
Figura 25. Plan de incentivos no monetarios para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.....	170
Figura 26. Cronograma para la distribución de las actividades establecidas en la propuesta, periodo 2022.....	177
Figura 27. Diagrama de Gantt.....	179

## Lista de Tablas

Tabla 1. Descripción de puestos de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.....	26
Tabla 2. Definición instrumental del cuestionario aplicado a los trabajadores según la primera variable.....	66
Tabla 3. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos según la primera variable.....	67
Tabla 4. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima según la primera variable.....	67
Tabla 5. Definición instrumental del cuestionario aplicado a los trabajadores según la segunda variable.....	69
Tabla 6. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos según la segunda variable.....	70
Tabla 7. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima según la segunda variable.....	70
Tabla 8. Definición instrumental del cuestionario aplicado a los trabajadores según la tercera variable.....	72
Tabla 9. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos según la tercera variable.....	73
Tabla 10. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima según la tercera variable.....	73
Tabla 11. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos según la cuarta variable.....	75

Tabla 12. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima según la cuarta variable.....	76
Tabla 13. Desglose del cuestionario que se aplica a los colaboradores de la empresa...	80
Tabla 14. Desglose de la entrevista que se aplica a la encargada del departamento de Recursos Humanos de la empresa.....	81
Tabla 15. Desglose de la entrevista que se aplica a la jefa de oficinas de la empresa.....	82
Tabla 16. Edad de los trabajadores.....	90
Tabla 17. Departamento.....	92
Tabla 18. Tiempo laborando en la empresa.....	93
Tabla 19. Respuesta a la pregunta ¿Conoce la misión y visión actual de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima? .....	94
Tabla 20. Respuesta a la pregunta. Como funcionario de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿qué opina acerca del papel que ejerce el departamento de Recursos Humanos? .....	96
Tabla 21. Respuesta a la pregunta ¿Por cuál medio se entera de los puestos vacantes que se dan en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima?.....	98
Tabla 22. Respuesta a la pregunta. En su proceso de contratación, ¿considera que se le brindó una clara información sobre las labores específicas asignadas al puesto para el cual estaba aplicando?.....	99
Tabla 23. Respuesta a la pregunta. Una vez contratado, ¿cómo considera que fue su inducción en la empresa?.....	101

Tabla 24. Respuesta a la pregunta. Laborando para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿cuántas veces ha recibido algún tipo de capacitación que influya de manera positiva en sus labores diarias?.....	102
Tabla 25. Respuesta a la pregunta. ¿Considera necesario que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima anualmente defina un programa de capacitación para todos sus colaboradores según su área de trabajo?.....	103
Tabla 26. Respuesta a la pregunta. ¿Considera necesario que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima anualmente defina un programa de capacitación para todos sus colaboradores según su área de trabajo? Brinde “el por qué” de su respuesta la pregunta anterior.....	104
Tabla 27. Respuesta a la pregunta. ¿Qué funciones considera usted que debe llevar a cabo un Departamento de Recursos Humanos?.....	106
Tabla 28. Respuesta a la pregunta. Por parte de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿alguna vez ha recibido algún tipo de incentivo por realizar correctamente sus labores en el puesto? .....	108
Tabla 29. Respuesta a la pregunta. Por parte de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿alguna vez ha recibido algún tipo de incentivo por realizar correctamente sus labores en el puesto? Si su respuesta fue “No” en la pregunta anterior, ¿qué tipo de incentivos le gustaría recibir por el buen desempeño de sus labores?.....	110
Tabla 30. Respuesta a la pregunta. Con base en el rendimiento laboral, ¿el departamento de Recursos Humanos realiza evaluaciones del desempeño en coordinación con sus jefaturas? .....	112
Tabla 31. Respuesta a la pregunta. ¿Cree que Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima impulsa el desarrollo del talento humano en beneficio de la organización?....	113
Tabla 32. Respuesta a la pregunta. Si usted fuera el encargado actual del departamento de Recursos Humanos de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, comente: ¿cuáles serían las primeras acciones o cambios que implementaría para mejorar esta área?...	114

Tabla 33. Resumen de la entrevista a la encargada del departamento de Recursos Humanos.....	119
Tabla 34. Resumen de la entrevista a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.....	122
Tabla 35. Resumen de la ficha de observación sobre los colaboradores, gerencia, encargado del departamento de Recursos Humanos y jefe de oficinas.....	126
Tabla 36. Resumen de la ficha de observación realizada sobre las funciones, procesos y procedimientos del departamento de Recursos Humanos.....	128
Tabla 37. Cruce entre si la empresa impulsa el desarrollo del talento humano en beneficio de la organización, versus si se considera necesario que defina anualmente un programa de capacitación para sus colaboradores según su área de trabajo.....	131
Tabla 38. Cruce entre cómo se considera la inducción en la empresa versus el conocimiento de los colaboradores sobre la misión y visión de esta.....	132
Tabla 39. Cruce entre el tiempo de cada trabajador laborando en la empresa versus las veces que han recibido algún tipo de capacitación.....	133
Tabla 40. Cruce entre si el trabajador ha recibido algún tipo de incentivos versus el departamento en el que se encuentra el colaborador.....	134
Tabla 41. Reducción de costos en la contratación de personal no calificado.....	174
Tabla 42. Reducción de costos en la identificación de procesos ineficientes.....	175
Tabla 43. Presupuesto establecido para la propuesta de mejora dirigida a la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.....	180

## **Lista de Anexos**

Anexo 1. Cronograma de actividades

Anexo 2. Cuestionario dirigido a los colaboradores

Anexo 3. Entrevista a la encargada del departamento de Recursos Humanos

Anexo 4. Entrevista a la jefa de oficinas

Anexo 5. Ficha de observación sobre los colaboradores, gerencia, encargada del departamento de Recursos Humanos y jefa de oficinas

Anexo 6. Ficha de observación sobre las funciones, procesos y procedimientos de un departamento de Recursos Humanos

Anexo 7. Alfa de Cronbach

## Introducción

Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, es una empresa familiar que no cuenta con un departamento formal de Recursos Humanos, por lo que, con el desarrollo del presente trabajo final de graduación, se diseña una estructura funcional de esta área que cumpla con los estándares profesionales que exige el mercado actual.

Identificadas las necesidades de este departamento dentro de la organización, el presente proyecto de investigación tiene como propósito diseñar una serie de funciones, procesos y procedimientos enfocados en reestructurar los métodos que utiliza la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima a través de su departamento de Recursos Humanos, para el control y manejo de todo lo que tenga que ver con su capital humano.

De acuerdo con todos los puntos mencionados anteriormente, la estructura general que lleva el presente trabajo final de graduación para facilitar el alcance de las metas planteadas es la siguiente:

- Capítulo I Introducción y propósito.
- Capítulo II Marco situacional y teórico.
- Capítulo III Marco metodológico.
- Capítulo IV Análisis de resultados.
- Capítulo V Conclusiones y recomendaciones.
- Capítulo VI Elementos investigativos para el desarrollo de propuestas.

Mediante la elaboración de esta investigación, se desea que el departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, aumente a futuro su participación y eficiencia dentro de la organización. Además, por medio del desarrollo del Capítulo VI, se brinda una propuesta que contenga una serie de procesos y planes que sirvan como guía para su correcta implementación en la organización. Esta contempla el cronograma y presupuesto necesario para llevarla a cabo.

# **CAPÍTULO I Introducción y propósito**

## **Introducción y propósito**

En este primer capítulo, se identifica principalmente el problema que justifica el desarrollo del presente trabajo final de graduación, como Universia (2017) indica: “Destacar los problemas que motivaron a la realización del proyecto será de gran ayuda para explicar el porqué de la elección del tema.” (párr. 6). En donde, a partir de este, se establecen los objetivos que guían la elaboración completa de la investigación.

### **Estado actual de la investigación**

El estado actual de la investigación permite identificar, principalmente, el conocimiento existente disponible para el proceso de elaboración del presente trabajo. Este conocimiento es fundamental en el desarrollo de este proceso investigativo, en el cual muchos de los elementos que se desarrollan, emergen de este apartado, por ejemplo: Pimienta y De La Orden (2017) mencionan: “[...] hace referencia al camino que se sigue para lograr algo, conseguir un objetivo o resolver algún problema.” (p. 41).

### **Introducción**

El presente trabajo de investigación refiere al diseño de la estructura funcional del Departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima. En este primer capítulo se describen aspectos fundamentales para el desarrollo de la investigación, tales como el estado actual de la empresa, el contexto que la rodea, la delimitación del tema, el problema, los objetivos del trabajo, la justificación del estudio, los alcances y limitaciones de esta.

Se pretende, de esta forma, prestar gran relevancia a la estructura actual, por medio de la cual la organización lleva a cabo los procesos en relación con el manejo de su personal, esto con el propósito de ofrecer un análisis que contemple la importancia de mejorar los métodos que utiliza actualmente la empresa, asimismo, lograr mayores niveles de eficiencia y rentabilidad en la misma.

El planteamiento del problema se realiza con base en un estudio previo que se lleva a cabo en la organización por medio del método de observación, en el cual se concluye que el factor que propicia este estudio, remite a la elaboración de un diseño de la estructura base de un departamento de Recursos Humanos que permita a la empresa llevar a cabo sus funciones diarias de forma óptima y a la vez deparar un ambiente laboral sano para todos sus colaboradores.

En el desarrollo de esta investigación, se procura, además, estudiar cómo los Recursos Humanos han evolucionado la forma en que las empresas llevan a cabo sus funciones, ya que en el pasado el talento humano era considerado, únicamente, como un medio para alcanzar, específicamente, la misión y visión de la organización y no como el activo más importante que direcciona los objetivos personales en conjunto con los de la empresa, lo que permite que ambos puedan tener un beneficio mutuo.

## **Descripción**

Los diferentes modelos funcionales de los departamentos de Recursos Humanos que actualmente se desarrollan en el mercado, tan competitivo, son los principales responsables del poder y la capacidad de producción de las empresas exitosas que destacan hoy día.

Actualmente, los Recursos Humanos logran reescribir la forma en la que se viene trabajando desde épocas anteriores. Ahora, el colaborador se considera como recurso vital para que la organización ejerza sus labores. Aún en una era tecnológica, en la que la automatización de procesos es cada vez más notable, la intervención del talento humano es fundamental, debido a que ninguno de estos avances puede ser aplicado o administrado sin él.

Aunado a lo antes expuesto, se debe tomar en cuenta que el enfoque de Recursos Humanos cambia rápidamente, por lo que sus procesos y procedimientos son perfeccionados o sustituidos por métodos cada vez más modernos. El principal desafío

de la administración de los Recursos Humanos es desarrollar políticas y estrategias que permitan a este departamento formar parte importante dentro de las funciones diarias de la empresa (INCAE, 2019). La modernización de este elemento es con el fin de una mejor adaptación de los trabajadores y en consecuencia de la empresa al mercado global.

Con base en lo expuesto anteriormente, el pensamiento de la gerencia moderna se está actualizando con la finalidad de buscar la forma de crear equipos de trabajadores multidisciplinarios. Romper con las estructuras jerárquicas y encaminarse a modelos centrados en el trabajo entre equipos, cada uno de ellos con recursos y capacidades para tomar decisiones necesarias para poder competir y ganar en el actual entorno empresarial (Deloitte, s.f.). Esta modernización se debe llevar a cabo en las organizaciones, con el objeto de que los funcionarios puedan hacer frente a sus funciones personales, y a su vez, dirigir a los colaboradores bajo su responsabilidad.

## **Antecedentes**

En los registros históricos es posible observar que los Recursos Humanos en años anteriores son considerados simples dependencias, únicamente de trámites para el control de los empleados. Con la Revolución Industrial, se inicia el apogeo de esta área empresarial por la gran molestia de los trabajadores ante sus excesos de horarios laborales y explotación en tareas. Como consecuencia de esta situación se crea en cada organización un Departamento de Bienestar, el cual se encarga de regir los problemas en temas de salud, horarios y vivienda de los funcionarios (Retos Directivos, 2017).

A partir del siglo XX, estos departamentos transforman sus obligaciones, para centrarse en nuevas tareas como: salarios, disciplina y estudios de la producción del recurso humano de la empresa. Años posteriores, esta área se centra en que los trabajadores reciban una buena adaptación en sus nuevas organizaciones e inicia el estudio de control de un posible proceso de clima laboral (Retos Directivos, 2017).

Cabe destacar que a través del tiempo se ha venido dando una transformación en la forma en la que se trata el personal de una compañía. Los empleados de una organización necesitan ser comprendidos, con el fin de sentirse satisfechos y productivos, todo ello con un enfoque donde se estudia la organización total y no solo el individuo (Mengual, 2019). Esto con el fin de que sean socios organizacionales que acoplen sus objetivos personales con los de la organización para así alcanzar un beneficio mutuo.

El apogeo de la tecnología y su uso obligatorio en las compañías se relaciona directamente a la forma en cómo se maneja el capital humano en estas, ya que se da la necesidad de un personal mejor capacitado para este tipo de labores. A partir de esto, este departamento decide extender sus procesos y procedimientos para que el empleado obtenga una formación profesional continua y adecuada para que sus operaciones sean más eficientes y brinden mayor rentabilidad a la empresa (Retos Directivos, 2017).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, los Recursos Humanos integran cada vez más la opinión de sus colaboradores, razón por la cual el empoderamiento de los mismos es cada vez más visible en las empresas. Esto permite que las funciones que se realizan diariamente no tengan que estar siempre regidas por normas burocráticas de la gerencia, sino que este talento humano posea la capacidad de tomar decisiones que incidan de forma positiva, la rentabilidad de la compañía.

### **Información existente**

El área de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, lleva a cabo una serie de funciones que realiza de manera poco formalizadas. Además, la encargada de estos procesos es la gerente administrativa, quien no cuenta con un grado de preparación idóneo para llevar el control de tal puesto. Como Flores (2014) explica: “[...] al reconocer que uno de los recursos básicos que tiene la empresa son las personas, se justifica la existencia de una administración especializada en ella.” (párr. 2).

Con base en lo citado, un gerente administrativo con labores propias no debe tomar funciones de un cargo que no le pertenece, ya que esto significa que la ejecución de estos procesos se hace de manera ineficiente. Razón por la que la elaboración de este trabajo de investigación se fundamenta en la creación de una estructura funcional del departamento de Recursos Humanos, con el propósito que tiene este en las empresas y que radica en el manejo adecuado de todos los procesos relacionados con su personal. A través de esto, se direccionan los objetivos de sus colaboradores con los de la organización; una serie de estudiosos en el tema apoyan esta idea.

Flores (2014) indica que:

Para conseguir esta tarea se debe pensar más allá de las metas de la organización y tomar en cuenta las metas personales de cada uno de los empleados, de tal forma que se logre un compromiso mutuo, es decir, del trabajador con la organización y la organización con el trabajador. (párr. 5).

Asimismo, con la constante innovación tecnológica, los departamentos de Recursos Humanos evolucionan la forma en cómo hacen los procesos.

Además, el manejo del personal se ha vuelto un sistema mucho más amplio, comparado en años anteriores, como Fernández y Junquera (2013) comentan: “[...] muchas empresas recurren a actividades de formación y perfeccionamiento para seguir siendo competitivas en un mundo caracterizado por una evolución tecnológica acelerada.” (p. 43). Con esto, las empresas modernas desarrollan la capacidad de acoplar el manejo de sus funciones con las constantes innovaciones en los mercados.

## **Estudios previos**

En este apartado, se describen los temas, objetivos y logros más destacables de una serie de proyectos y trabajos finales de graduación, con relación al fortalecimiento de la gestión funcional de un departamento de Recursos Humanos, para diferentes empresas.

Con el estudio del trabajo final de graduación “Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica, S.A.” que se realiza por estudiantes de la Universidad de Costa Rica en el año 2014, se determina que el manejo del personal de la empresa es directamente relacionado con el liderazgo organizacional que se tiene en la oficina porque no cuenta con un departamento formalmente estructurado de Recursos Humanos, ya que la compañía solo tiene cuatro años en el mercado (Cascante, Castro y Saborío, 2014). Con esto, se conoce que la situación de la Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima no está relacionada con el tiempo transcurrido desde su fundación, ya que es una empresa consolidada con más de veinte años de existencia.

Cabe destacar que este estudio visualiza, cómo mediante entrevistas personales, encuestas y observaciones, se obtiene información más precisa y clara; por lo que, para poder llevar a cabo el diseño de la estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, estos son puntos claves para desarrollar y determinar los procesos, funciones y procedimientos más idóneos para la organización.

Otro trabajo analizado es la "Propuesta de gestión de la comunicación interna en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Integrales de Salud de Barva, R.L. (COOPESIBA, R.L.)", este es de varios estudiantes de la Universidad de Costa Rica en el año 2013. Con el análisis de este, se evidencia claramente como existen empresas que aún no cuentan con un sistema de comunicación organizacional entre sus trabajadores (Murillo, 2013).

Se confirma, de acuerdo con lo expuesto antes, que la ejecución de una estrategia de mejora debe estar direccionada por especialistas en el tema. Es por esto que, desde el contexto de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, es necesario que se recurra al diseño de una estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos para promover la constante relación y comunicación entre los colaboradores y sus jefes.

Por otra parte, el trabajo final de graduación "El sistema de capacitación dirigido a los puestos de jefatura del MOPT en el contexto del régimen del servicio civil: un análisis en perspectiva hacia un modelo de capacitación por competencias", el cual es elaborado por un estudiante de la Universidad Estatal a Distancia en el año 2017, destaca la importancia que tienen las capacitaciones para el personal de la compañía. Esta investigación da un enfoque al área de las jefaturas y cómo estas pueden mejorar sus competencias mediante la idea de que el personal de alto rango siempre tiene cosas nuevas que aprender (Suárez, 2017).

El enfoque que se presenta en el párrafo anterior se puede tomar en cuenta; así como la idea para aplicar, en el proceso de elaboración de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos, en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima; centrado, especialmente, en los procesos de capacitaciones. Este sistema debe ser bien investigado, ya que permite no solo mejorar las competencias del personal de la empresa, sino que también brinda gran importancia a que la gerencia se actualice con los constantes cambios de un mercado tan competitivo.

Cabe destacar el trabajo de investigación "Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño." El cual es elaborado por estudiante de maestría de la Universidad de la Pampa, ubicada en Argentina, en el año 2015. Este se enfoca en la evaluación del desempeño de los funcionarios de la entidad mencionada anteriormente, en la cual, según el estudio, mide únicamente sus resultados en términos monetarios, sin darle la misma importancia y prioridad que a su capital humano (Ghiglione, 2015). Esta situación se asemeja a la que sucede en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

En este trabajo de investigación es fundamental que, dentro del diseño de la estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos, se otorgue gran relevancia a la evaluación del personal; no solo como una función, sino como un factor que beneficia al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Finalmente, se analiza la investigación “Proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa Macsam, S.A. de Cobán, A.V.” la cual es elaborada por un estudiante de la Universidad de Rafael Landívar de Guatemala en el año 2013. En esta se destaca, principalmente, cómo en la empresa Macsam S.A. el departamento de Talento Humano es afectado por una serie de deficiencias. También se detectan aspectos positivos necesarios, para utilizar en un programa de gestión del talento humano (Poc, 2013).

Tomando como fundamento la temática mencionada, se realiza una observación en Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, con el fin de definir la problemática de la organización. En esta observación se detecta que los procesos actuales que realiza la empresa para el manejo de todo lo relacionado con su talento humano, son escasos de detalle, así como en su funcionalidad. Por lo tanto, el análisis de estos problemas deja las puertas abiertas para desarrollar un plan de mejora que se integre dentro del diseño de la estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos, para esta organización.

## **Delimitación del tema**

En este apartado se desarrolla la delimitación espacial y temporal de este trabajo de indagación, donde se identifica el espacio físico y de tiempo con el que se dispone para la elaboración del proyecto.

Chaverri (2017) menciona que:

la delimitación espacial, en la cual se detalla el lugar, ya se trate de una investigación global, regional, nacional o local, incluso circunscrita a espacios institucionales y por otro lado, la delimitación temporal, la cual señala la extensión de tiempo que cubre el estudio, sea de meses o incluso años, de manera constante u observando intervalos de tiempo. Lo que se busca siempre es indicar con claridad el contexto geográfico e histórico en el cual queda circunscrito el trabajo de campo realizado en el proyecto de investigación. (p. 190).

Aunado, se especifican los recursos con los que la organización apoya el desarrollo del trabajo.

### **Aporte del investigador**

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, como aporte del investigador, se realiza un estudio que permita identificar y recopilar la mayor cantidad de datos disponibles, tanto actuales como de años pasados, sobre la forma en que se da el manejo del capital humano, su reclutamiento y selección, y las funciones básicas que presenta el departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

Adicionalmente, se realiza una propuesta que contemple un diseño formal sobre los procedimientos más relevantes en los que debe invertir la empresa para el crecimiento de su departamento de Recursos Humanos.

### **Delimitación espacial**

El presente trabajo de investigación tiene lugar en la sede principal de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ubicada en el edificio número 63 del Multicomercial Baden en Barreal de Heredia, Costa Rica. Esta es una compañía nacional especializada en la distribución de productos de consumo masivo a pulperías, ventanas, minisúper, cadenas de supermercados, pañaleras, verdulerías, farmacias, centros de distribución e instalaciones gubernamentales; con un alcance geográfico de comercialización en las siete provincias del país.

### **Delimitación temporal**

La elaboración de este trabajo investigativo se desarrolla en el primer cuatrimestre del 2021. Durante este periodo se planea realizar cuestionarios, entrevistas, recopilación de información, proponer recomendaciones y brindar una propuesta de mejora para la

organización. Esto se planifica con el objeto de analizar factores de gran relevancia, en el diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos, para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

### **Objeto de estudio**

En este apartado del trabajo se describe el objeto de estudio, el cual consiste, principalmente, en delimitar qué se analiza y cómo se lleva a cabo la investigación. Dentro de este se encuentran aspectos relevantes, tales como: los espacios geográficos, temporales y el elemento que se estudia. Se puede manifestar que remite a qué es lo que se desea saber.

De acuerdo con lo anterior y tomando como punto de partida el problema que se detecta en la observación inicial de la investigación, el objeto de estudio del presente trabajo estriba en desarrollar las funciones, procesos y procedimientos más importantes de un departamento de Recursos Humanos, para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, en la sucursal de Barreal de Heredia durante el I cuatrimestre del 2021.

### ***Elemento práctico***

El elemento práctico se desprende del objeto de estudio, el cual identifica todos aquellos aspectos que en el tema de investigación se reflejan al poner en práctica alguna acción. En este trabajo, uno de los principales puntos de este apartado es el estudio, análisis y diseño de una serie de procesos que se proponen para que la organización los aplique en el desarrollo de sus funciones laborales.

Por otra parte, a través de la aplicación de los instrumentos para la recopilación de información, se busca centrar las bases que delimiten el problema principal al cual se debe dar solución.

## ***Elemento teórico***

El elemento teórico corresponde a aquella teoría que se obtiene de diferentes fuentes de información, principalmente de libros, además, sirve para sustentar el desarrollo de elementos prácticos durante la elaboración del trabajo de investigación. La mayor parte de esta información se encuentra en el marco teórico, ubicado en el Capítulo II.

## **Formulación del problema de investigación**

En el mercado laboral actual tan competitivo, donde los avances tecnológicos y el mejoramiento de procesos, obliga, cada vez más, a las empresas a rediseñar la forma en que realizan sus funciones, el departamento de Recursos Humanos no está exento a esto, por lo que es necesario que se considere como un área indispensable para todo tipo de organización; con un nivel de importancia tan amplio como el de los departamentos de Finanzas, Mercadeo y Contabilidad.

Arciniegas (2018) indican que:

La importancia de la gestión del capital humano radica en la optimización de recursos financieros, tecnológicos, físicos o materiales, así como en la competitividad que puede generar el factor humano y en la manera que puede influir en el mejoramiento del clima organizacional; todo lo cual redundará en mayor productividad, eficacia, eficiencia, efectividad y calidad. (p. 1).

Por lo tanto, este es considerado el pilar de éxito de muchas empresas, donde su calidad es fundamental para lograr los objetivos propuestos.

La ausencia del departamento de Recursos Humanos en una organización implica que las responsabilidades de este se recarguen a otras dependencias. Lo que causa que las mismas se hagan de una manera pobre e incorrecta, donde no se tiene una percepción clara del tiempo real que se toma al realizar las tareas, ya que, por lo general

la persona encargada lo hace con poca disposición y tiempo, debido a que no es su labor principal (Ramos, 2014).

Con base en lo expuesto, la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, encargada de la distribución de productos de consumo masivo a todo el territorio nacional, no posee una estructura definida en relación con el área de Recursos Humanos. El método con el que lo maneja actualmente se basa en ideas antiguas y simples que no se adaptan al mercado competitivo actual. Es en esta carencia donde radica el problema de la investigación, el cual implica lo siguiente:

¿Cómo diseñar la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, determinando las funciones, procesos y procedimientos más importantes que constituyen este departamento, con el fin de alcanzar mayores niveles de eficiencia y evaluar la rentabilidad de su aplicación, para el primer cuatrimestre del 2021?

Además, como parte importante del presente proyecto de investigación, en el Capítulo VI se realiza una propuesta que contemple el desarrollo de una serie de procedimientos y planes que faciliten la formalización del departamento de Recursos Humanos. De este punto se desprende el segundo problema de investigación:

¿Cómo proveer a la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima una propuesta de mejora para el departamento de Recursos Humanos, mediante la inversión en procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y un plan de incentivos, con el fin de que esta área se formalice?

## **Sistematización del problema**

En este apartado se presenta la sistematización del problema para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, la cual consiste en el diseño de una estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos. Cabe destacar, que

cuando se refiere a la sistematización del problema, esta significa la formulación de varias interrogaciones que son provenientes del problema definido (Palacio, s.f.).

A partir de esto, se establecen las siguientes preguntas que derivan de la formulación del problema:

- ¿Cuál es la estructura funcional que se debe diseñar para el departamento de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles son las funciones, procesos y procedimientos más importantes que debería tener el área funcional de Recursos Humanos en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima?
- ¿Cuál es el nivel de eficiencia, por parte de la organización, al contar con un departamento funcional de Recursos Humanos?
- ¿Cuál es la rentabilidad de la empresa con la aplicación de esta estructura funcional?

## **Objetivos del estudio**

En este apartado se establecen los objetivos que guían la manera de diseñar la estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima. Como Cruz, González y Olivares (2014) afirman: “El objetivo general refleja la esencia del planteamiento del problema.” (p. 96). Asimismo, Cruz, González y Olivares (2014) también determinan que: “Los objetivos específicos se desprenden del general y son pasos orientados al logro del objetivo general.” (p. 96.).

### **Objetivo general**

Como se menciona anteriormente, el problema general de la investigación radica en la deficiente estructura que posee el departamento de Recursos Humanos de la

empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima. A partir de esto, se establece el objetivo general, el cual busca determinar la funciones, procesos y procedimientos más importantes que debe tener esta área de la organización.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se menciona el objetivo general del presente trabajo de investigación:

Diseñar la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, en la que se determinen las funciones, procesos y procedimientos más importantes que constituyen este departamento, con el fin de alcanzar mayores niveles de eficiencia y evaluar la rentabilidad de su aplicación, para el primer cuatrimestre del 2021.

### **Objetivos específicos**

De acuerdo con las interrogantes mencionadas en la Sistematización del problema, se desarrollan cuatro objetivos específicos.

Mediante el primero de estos, se pretende conformar la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, con el fin de que esta área se formalice como los demás departamentos de la organización.

1. Desarrollar la estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

Para el segundo objetivo específico, se buscan determinar las funciones, procesos y procedimientos que debe tener un departamento de Recursos Humanos funcional, así como las que ya el área de talento humano de la empresa posee.

Con base a los anterior, también se analiza la percepción que tienen los colaboradores respecto a los puntos mencionados.

2. Determinar las funciones, procesos y procedimientos más importantes que conforman este departamento para implementarlos en la empresa.

Seguidamente, para el tercer objetivo específico, se pretende que por medio del desarrollo de la investigación se determinen cuáles procesos se realizan incorrectamente y así identificar la forma en que se puedan realizar con mayores niveles de eficiencia.

3. Establecer mayores niveles de eficiencia con la aplicación de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos diseñada.

Con el desarrollo del cuarto objetivo específico, se busca evaluar, por medio de una herramienta financiera, la rentabilidad de implementar la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos, de tal modo que la inversión genere un balance positivo respecto a la reducción de costos por el aumento de la eficiencia.

4. Evaluar la rentabilidad de la implementación del modelo en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

## **Justificación del estudio de investigación**

En el siguiente apartado se exponen las razones que motivan a realizar el este trabajo de investigación. Además, es importante mencionar que, con estas justificaciones, tanto la teórica, metodológica y práctica se explica el por qué y para qué se implementa este trabajo de investigación (Riquelme, 2020).

A continuación, se explican cada una de las justificaciones mencionadas en el párrafo anterior:

## **Justificación teórica**

La justificación teórica se basa en indagar acerca del conocimiento que se tiene del tema; así mismo, justificar el problema de estudio. Como Ariza (2017) comenta: “[...] en una investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados [...]” (párr. 3).

Con base en el diseño de la estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos, se procura explicar, con fundamento teórico, por qué en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, se realiza esta implementación. La importancia de lo expuesto radica en la constante innovación de procesos y procedimientos que el mercado actual le exige a este departamento.

Dutta (2018) comenta:

La mala planificación de los recursos humanos resultante tiene un impacto inmediato y a largo plazo en las políticas de gestión de funcionamiento de la organización, contratación de empleados y la rentabilidad de las empresas. (párr. 1).

De acuerdo con lo antes presentado, se puede afirmar que el desempeño de los colaboradores está directamente ligado con la gestión e importancia que la empresa le da a su área de Recursos Humanos y no solo esto, sino a todos aquellos aspectos relacionados con los demás departamentos que a su vez pueden impactar, de manera negativa, al personal de toda la organización.

## **Justificación metodológica**

La justificación metodológica se basa en la aplicación de métodos o procesos para la búsqueda de la solución al problema, Ariza (2017) la define como: “[...] las razones que sustentan un aporte por la creación o utilización de modelos e instrumentos de investigación.” (párr. 4).

Para lograr los objetivos planteados, se pretende, por medio del diseño de una estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, determinar las funciones, procesos y procedimiento más importantes que se pueden aplicar en esta área, con el fin elaborar una propuesta de mejora en los métodos actuales que utiliza la organización para el manejo de su capital humano.

Gómez (2019) comenta:

Contar con un Departamento de Recursos Humanos es crucial para el éxito de una empresa y puede ser el recurso más importante para mejorar y mantener a los empleados motivados. Será el encargado de la selección, contratación, capacitación y motivación para así cumplir las expectativas de todo personal que conforma la empresa y los objetivos comerciales de la misma. (párr. 2).

Debido a la relevancia de las funciones que se realizan en el área de Recursos Humanos, es vital llevar a cabo un estudio exhaustivo acerca de las funciones actuales que se ejecutan en torno al manejo del capital humano de la empresa; con la finalidad de una propuesta sobre el diseño de una estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos en la empresa en mención.

### **Justificación práctica**

La justificación práctica permite determinar las estrategias que contribuyen a la solución del problema existente en la organización (Morales, 2016). Para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, se identifica, como problema principal, la ausencia de una estructura estable de un área de Recursos Humanos.

Por lo tanto, se brinda a la organización, una propuesta que formalice esta área, la cual no presenta procesos y procedimientos establecidos. Con base en esto, Normas APA (s.f.) explica los resultados de la justificación práctica como: “[...] los beneficios del estudio para contextos específicos, la utilidad para un individuo, grupo o comunidad.” (párr. 3).

De acuerdo con lo antes expuesto se demuestra, a Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, la importancia de tener un departamento de Recursos Humanos formalizado, el cual brinda los mayores resultados positivos en beneficio de la empresa.

## **Alcances y limitaciones de la investigación**

Seguidamente se presentan los alcances con los que se busca profundizar en el trabajo, así como las limitantes que se presentan durante el desarrollo de este. Raffino (2020) menciona: “[...] el alcance y las limitaciones de un proyecto forman parte de su justificación, o sea, de la explicación contextual de su importancia, en base a cuáles son las expectativas que el proyecto espera satisfacer, y cuáles no.” (párr. 1).

### **Alcances**

La trascendencia de esta investigación reside en diseñar la estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos, para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima. Cabe destacar que como Pérez, Pérez y Seca (2020) determinan: “El alcance es la profundidad que pretendemos darle a nuestra investigación.” (p. 212). Por lo tanto, esta estructura brinda, a los altos mandos de la compañía, un enfoque diferente en funciones, procesos y procedimiento que deberían llevar a cabo en esta área.

Este trabajo de investigación ofrece opciones de mejora en el sistema actual, con el que Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima clasifica y valora los cargos de sus colaboradores, esto a través de la elaboración de un plan de incentivos, el cual logra mejorar la distribución de beneficios para los colaboradores, según las características y funciones que llevan a cabo cada uno de estos.

Además, esta estructura realiza una descripción de los procedimientos necesarios que se llevan a cabo, como la elaboración de un programa de reclutamiento y selección de personal. Se pretende que el trabajador encargado de este proceso tenga claro cada

uno de los trámites que se abarcan para la contratación del talento humano de calidad, con la finalidad de que satisfaga, correctamente, las necesidades de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

Además, se determinan los procesos más relevantes para analizar el desempeño de los colaboradores, con base en sus funciones laborales, por lo tanto, se da el instructivo necesario a la empresa, de forma que esta sepa la forma correcta de medir el desempeño real de un trabajador.

Como último alcance, se debe evaluar el beneficio de la implementación de estos procesos y procedimientos, con el objetivo de que Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, considere la opción de invertir en la implementación de estos a futuro. Así mismo, coadyuvar en el posicionamiento de la empresa, como una organización competitiva en un mercado actual tan demandante.

## **Limitaciones**

La elaboración de este trabajo de investigación se puede ver limitado en su desarrollo debido a una serie de factores. Es importante mencionar como las limitaciones de un proyecto son imposibles de ignorar, ya que son retos que se deben afrontar en el transcurso de la investigación (Raffino, 2020).

La primera que se puede mencionar es la actual pandemia global, en donde su principal limitante es la reducción de contacto o cercanía física necesaria que se debe tener con los colaboradores, gerentes y demás trabajadores relacionados con la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

Otra limitación dada a la situación actual del país es el cierre de los centros universitarios, lo que dificulta el acceso a la información disponible para los estudiantes en la Universidad Latina de Costa Rica, sede Heredia. Actualmente, los funcionarios de

esta se encuentran en teletrabajo, lo cual complica compartir rápidamente la información que los estudiantes necesitan.

Por otra parte, enfocándose en la empresa, la gerencia presenta una notable falta de conocimiento en los procesos modernos que debe llevar a cabo un área funcional de Recursos Humanos. Esto significa una limitante a la hora de presentar ideas, herramientas o procedimientos en la continua elaboración del trabajo, ya que el pensar actual de las jefaturas se basa en ideas burocráticas donde el personal no tiene la importancia que se le debe dar.

## **CAPÍTULO II Marco situacional y teórico**

## **Marco situacional**

Este marco refiere al análisis de aspectos relevantes enfocados en la organización en la cual se lleva a cabo el trabajo de investigación. Como Chen (2020) menciona: “El marco de referencia tiene como principal función recopilar los antecedentes de un tema de estudio.” (párr. 2). Con esto, se conoce la historia, misión, visión, valores, organigrama y cualquier otro dato que se considere fundamental de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

### **Contexto del estudio**

Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, actualmente posee un método muy básico para contratar a una persona, cuando hay vacantes laborales disponibles. Este se basa en la selección de currículums de forma física en la empresa o por publicaciones en Facebook; posterior a esto se realiza el contacto con los que aparentan mejores capacidades para suplir el puesto y se coordina una entrevista personal muy básica también.

Posteriormente, cuando se contrata al individuo, este no tiene un proceso de capacitación idóneo para conocer todo acerca de la empresa o cuáles son sus objetivos al llevar a cabo sus labores, sino que únicamente se le brinda una breve introducción de sus tareas y la funcionalidad de la organización.

Se constata así que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, no cuenta con un departamento funcional de Recursos Humanos, cuyas funciones son las de establecer y estructurar cada uno de los procedimientos que se deben llevar a cabo para el control y manejo del talento humano de la empresa. El hecho de que este departamento como tal, no tiene presencia en la empresa, genera problemas tanto para la compañía como para sus propios trabajadores. Más allá de los procesos que se deben realizar, se debe tener claro que las utilidades de la empresa están siendo expuestas (Panamá Outsourcing, 2018).

## Historia de la empresa

Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, es una empresa familiar que inicia sus operaciones en el año de 1993, con la idea de Jorge Luis Cervantes Calderón, su esposa Luz Marina Chaves Chaves y sus cinco hijos: María Luz Cervantes Chaves, Marco Vinicio Cervantes Chaves, Esteban Cervantes Chaves, Gustavo Cervantes Chaves y Jorge Cervantes Chaves. Como IMF Business School (2018) indica: “Una empresa será familiar cuando los derechos de voto mayoritario lo tienen los miembros de la familia que fundaron la compañía o en los que los sucedieron heredando el patrimonio.” (párr. 4).

La idea de un negocio diseñado por los Cervantes, en un inicio, consiste en gestar una empresa que distribuya productos de consumo masivo a diferentes puntos de venta en Costa Rica. Esta comienza con pañaleras y pulperías, siendo estos los nichos de mercado menos complicados para iniciar la incursión en el mercado.

En relación con lo anterior, Roca (2016) menciona:

Los productos de consumo masivo se definen como productos de alta demanda. Son aquellos productos requeridos por todos los estratos de la sociedad, lo que motiva a la competencia entre las empresas de este sector por la captación de clientela, intentando diferenciarse ofreciendo alternativas, precios o agregados. (párr. 3).

Al principio, no se cuenta con el capital necesario para que la empresa tenga sus propias instalaciones, por lo que principian en la casa de la hija de la familia; María Cervantes, en San Isidro de Heredia. Su hogar se convierte, prácticamente, en la bodega para almacenar los primeros productos del proveedor con el que Distribuidora Cervantes inicia; Kimberly Clark.

Con el paso de los años, esta empresa familiar acumula más clientes alrededor del territorio nacional, de forma que cada vez adquiere paulatinamente nuevos proveedores, como Sánchez (2018) comenta: “Se denomina proveedor a aquella persona física o jurídica que provee o suministra profesionalmente de un determinado bien o servicio a otros individuos o sociedades, como forma de actividad económica y a cambio de una

contra prestación.” (párr. 1). Entre estos proveedores destacan: Irex de Costa Rica S.A., Alianza Mayorista, Beiersdorf AG, S.C. Johnson & Son, Inc., entre otros.

Para el año 1996, se ve la necesidad de construir la primera bodega de la compañía con un área de 1000 metros cuadrados, la cual funciona como tal por tres años. Actualmente la empresa tiene tres sedes, la principal ubicada en Barreal de Heredia, creada en el año 1999. Esta distribuye principalmente a San José, Heredia, Alajuela y Cartago. Existe otra sede en Ciudad Quesada, San Carlos, creada en el año 2013, con el fin de distribuir a varias zonas como Aguas Zarcas, Pital y Los Chiles y, por último, está la sede de Pérez Zeledón, en el año 2017, como nueva zona de distribución para productos del Grupo Irex.

Con el pasar de los años, la apertura de estas sedes permite, a la vez, la distribución a más zonas geográficas; como Coll (2020) indica: “Una región geográfica es una extensión territorial, delimitada en base a una serie de características comunes.” (párr. 1). Es así como en la actualidad, la organización distribuye sus productos en las siete provincias de Costa Rica, lo que genera que otras compañías soliciten a Distribuidora Cervantes que distribuya sus productos. Ejemplo de estas empresas son: Laboratorios Cofarma con sus líneas de la marca Plastigel y Zerobac o la transnacional Bayer como codistribuidor de su importador.

Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima inicia sus operaciones en el año 1993 con los seis fundadores como trabajadores, cada uno con sus responsabilidades: Esteban y Vinicio Cervantes responsables de las ventas y distribución, Jorge Luis Cervantes Calderón gerente general, María y Gustavo Cervantes encargados de la parte administrativa. Con el aumento de labores se presenta la necesidad de contratar al primer trabajador externo, Marvin Vargas, quien es el contador de la empresa por cuatro años.

Actualmente, la organización cuenta con aproximadamente 122 empleados distribuidos en las diferentes sucursales mencionadas anteriormente. En la Tabla 1, que

se muestra a continuación, se nombran y describen los puestos actuales con los que cuenta la empresa:

Tabla 1. Descripción de puestos de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

<b>Puesto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Gerente General</b>	Organiza, dirige y controla los departamentos de manera general, sin entrar en detalles específicos, evaluando principalmente los resultados de estos.
<b>Gerente Administrativo</b>	Lleva a cabo, principalmente, el manejo del personal se asegura de mantener el control de las funciones que realizan los trabajadores y administra los asuntos legales de la empresa. Es una línea directa de los trabajadores con el gerente general.
<b>Encargado de facturación</b>	Coordina, principalmente, la generación de alistes de mercadería para bodega y la facturación de los pedidos enviados por los vendedores
<b>Jefe y Asistentes de crédito y cobro</b>	Se encargan de ordenar las rutas de entrega de los camiones de reparto con sus respectivas facturas, ya sean de contado o crédito, tramites de cobro, entre otros. Además, se encargan de digitar todas aquellas facturas que los vendedores deben de cobrar en días específicos de la semana.
<b>Analista de Inventarios</b>	Se encarga de coordinar las órdenes de compra, registro de facturas, relación directa con los proveedores y control y manejo del inventario general de la empresa.
<b>Jefe de Bodega y Bodegueros</b>	Se encargan de preparar la mercadería, chequeos con las órdenes de compra, carga de los camiones de reparto, aseo y orden de la bodega.
<b>Encargado de cuentas por pagar</b>	Responsable, principalmente, de realizar los pagos a proveedores, planilla y manejo de la caja chica.
<b>Contador</b>	Generación de los estados financieros, registros contables, trámites legales, entre otros.
<b>Auxiliares Contables</b>	Llevan a cabo todo el registro de las facturas electrónicas, conciliaciones bancarias, entre otros.
<b>Gerente de Ventas</b>	Dirige y supervisa las funciones de los vendedores, mapeo de rutas, establece dinámicas promocionales en coordinación con los proveedores y busca nuevas casas comerciales para distribuir.
<b>Supervisores de Ventas</b>	Supervisan las labores de los vendedores, también realizan mapeos de rutas, contratos de ventas con clientes, cubren rutas ante posibles emergencias, entre otros.
<b>Agentes de Ventas</b>	Su función principal es la promoción de los productos, toma de pedidos y cobros de facturas.

<b>Mercaderista</b>	Se encarga de colocar paneles, muebles y exhibiciones promocionales en los puntos de venta, coordina junto con proveedores la realización de bandeos de productos y su colocación en los estantes de los puntos de venta.
<b>Jefe de Transportes</b>	Coordina la distribución de camiones para choferes específicos, se asegura de que estos estén en perfecto estado, cotiza repuestos, relación directa con las gasolineras para el abastecimiento de combustible, entre otros.
<b>Transportistas y Ayudantes</b>	Se encargan de la distribución masiva de todos los productos que comercializa la empresa.

Fuente: Elaboración propia, Descripción de puestos de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Por otra parte, Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima en coordinación con todos sus trabajadores, distribuye a los más de 6000 puntos de venta sus productos por medio de una flota de 26 camiones, mientras que las ventas por medio de 27 vehículos y 16 vespas, los cuales son utilizados, usualmente, por los agentes y supervisores de ventas.

### **Misión de la empresa**

Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima (2021): “Ser líder en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y proveedores logrando así la mayor cobertura, mediante una gestión sostenible”.

### **Visión de la empresa**

Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima (2021): “Ser el distribuidor con mayor participación y cobertura en el canal tradicional de Costa Rica con las líneas de productos de nuestros proveedores”.

### **Valores de la empresa**

En Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima destacan los valores de liderazgo, innovación, calidad, constancia, responsabilidad, trabajo en equipo e integridad. Los

mismos con el pasar de los años evolucionan según la forma en la que todos los colaboradores de la organización se integren en sus funciones diarias.

## Organigrama de la empresa

Toda empresa formal posee una estructura que permite ordenar los puestos de los trabajadores principalmente por el nivel de responsabilidades que estos ejercen, a esta se le conoce como estructura organizacional.

Este tipo de estructura es resumida por medio de un organigrama esquematizado que coloca a los altos cargo de la compañía en la parte superior del mismo, descendiendo hasta los puestos inferiores.

La estructura organizacional de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, se establece de la siguiente manera:

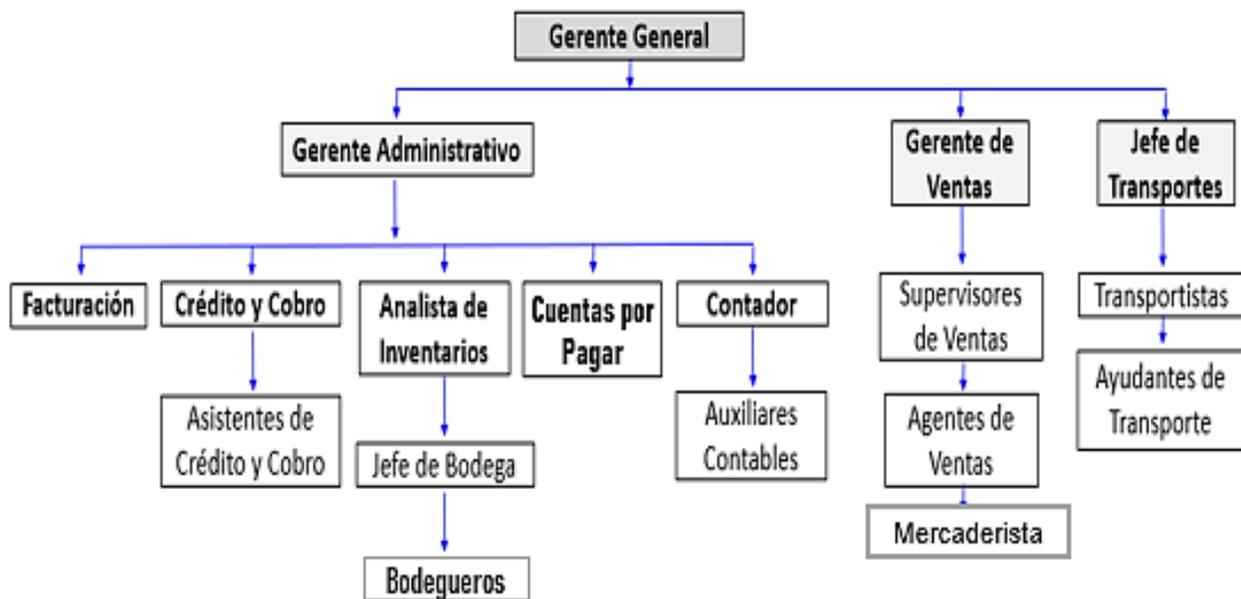


Figura 1. Organigrama de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

Fuente: Elaboración propia, Organigrama de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

## **Línea de productos de la empresa**

Actualmente, Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima cuenta con un catálogo aproximadamente de 1382 productos, estos provienen de sus veintiocho proveedores. Uno de los enfoques principales que tiene la compañía en relación con lo que vende, es que no busca categorizarse como una empresa de limpieza o de alimento, debido a que la familia Cervantes busca que los clientes, proveedores e incluso la competencia, los vean como una organización con la capacidad de distribuir gran diversidad de productos, con el poder de venta y distribución para colocarlos en todos los puntos de venta que atiende en el territorio nacional.

De esta forma la Distribuidora Cervantes logra un renombre, tanto a nivel nacional como internacional, donde empresas del extranjero buscan que la distribuidora sea su operadora logística en Costa Rica. Tal es el caso de la compañía guatemalteca Alianza Mayorista; empresa que fabrica papel higiénico, servilletas, toallas de cocina, toallas femeninas y pañales, entre otros productos.

Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, aunque tiene un catálogo de productos muy variado que se incorpora eficientemente en el mercado, claramente, posee líneas de productos que sobresalen unas más que otras. El proveedor mejor posicionado en la empresa es el Grupo Irex, sus marcas como Fort-3, Irex, Del Campo, Del Trópico, Jabón en barra Monteazul, Oxi, Orix, Agu y Lifefruit, las cuales van al mando en cuanto a distribución.

El alcance de marcas que tiene Grupo Irex es muy grande, lo que la convierte en el proveedor con líneas de producto mejor colocadas. El éxito de distribución de estas radica en que muchos son productos de necesidad básica, donde el volumen de ventas es muy alto.

Por otra parte, la transnacional estadounidense S.C. Johnson, ocupa el segundo lugar en cuanto la importancia de sus líneas de productos. Esta compañía maneja con

Distribuidora Cervantes, marcas como Pato, Mr. Musculo, Kiwi, Windex, Genie, Ziploc, Oust, Oko, Baygon, Raid, Pledge, Off y Klaro, entre otras. La colocación de estas por medio de Distribuidora Cervantes es uno de los mayores logros de S.C. Johnson en Costa Rica, con más de 4000 clientes activos mensuales; el éxito de distribución es la colaboración de ambas compañías.

Como tercer proveedor de alta importancia en cuanto a sus líneas de producto, es la empresa costarricense Alimentos Prosalud. Esta compañía de alimentos gravada en el corazón de todos los ticos, tiene la capacidad de producción de grandes marcas como Tonnino, Tesoro del Mar, Sardimar, Splash y Aurora, todas estas derivadas de productos de atún, sardinas y pescado.

Alimentos Prosalud es uno de los éxitos más recientes de Distribución Cervantes Sociedad Anónima, pero a su vez uno de los más complicados. Las líneas de productos como el atún son de fácil colocación en las cadenas de supermercados, pero en un canal más tradicional como pulperías o minisúper, la colocación de estas es mucho más complicado, principalmente, por el precio actual que poseen estos enlatados.

Como último proveedor que Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima distribuye a gran escala, son las líneas que importa desde Guatemala con la empresa Alianza Mayorista. Esta logra colocar en miles de puntos de venta marcas como Max-Papel y Lucca, las cuales están segmentadas en productos como: papel higiénico, pañales, toallas y servilletas.

El éxito en distribución de estas líneas de artículos radica en los precios de gran competencia que se ofrecen en el mercado. Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, al ser los importadores, posee una ventaja competitiva con base en los costos con los que compra el producto, lo que le permite competir con empresas como Essity y Kimberly Clark; las cuales se relacionan directamente con un catálogo de productos muy semejante.

## **Marco teórico**

En el marco teórico o también conocido como marco conceptual, se abordan las definiciones y explicaciones necesarias para comprender, detalladamente, los conceptos utilizados en este trabajo de investigación.

Pimienta y De la Orden (2017) afirma que:

Identificar con la mayor precisión posible el sentido y significado de cada uno de los conceptos y términos básicos relacionados con el fenómeno u objeto de estudio, permite al investigador interpretar con mayor precisión los estudios e investigaciones previas, así como expresar y facilitar la divulgación de sus propios resultados. (p. 104).

Es relevante que el lector pueda comprender el trabajo, aunque sea la primera vez que lo lea. Es por esto que a continuación, se hace referencia a conceptos que se encuentran distribuidos en todo el proyecto de investigación.

### **Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima**

La empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima se funda en 1993, bajo el sueño de un empresario con grandes conocimientos en el ámbito de distribución de productos, Don Jorge Luis Cervantes Calderón.

Cabe destacar que la distribución es la función principal de la empresa, como Méndez (2019) comenta: “El distribuidor suele ser una compañía que actúa como intermediario, y la cual compra bienes o servicios para poder ofrecérselo a otras compañías y éstas al consumidor final (también pueden comercializar al productor final).” (párr.1).

Por lo tanto, con la ayuda de sus hijos, esposa y una cartera de proveedores en crecimiento, la compañía actualmente cuenta con un sistema de distribución en todo el territorio nacional y un propósito del crecimiento continuo en el mercado.

## **Estructura funcional**

Cuando se define el concepto de estructura funcional para una organización, se debe considerar que una estructura para las empresas se refiere a las determinadas actividades que conforman un departamento.

Sánchez (s.f.) define:

Las empresas llevan a cabo una estructuración para dividir las múltiples acciones o actividades que realizan de manera cotidiana para, de este modo, ser capaces de delimitar sus áreas, establecer cadenas de mando o responsabilidad y lograr una mayor cooperación y coordinación que les ayude a mejorar su labor en conjunto. (párr. 2).

Por lo tanto, al realizar la implementación de una estructura funcional en una organización, departamento o área de trabajo, se deben determinar las funciones o tareas más importantes por llevar a cabo (Universidad ESAN, 2017).

En Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima la estructura funcional que se diseña en el desarrollo de este trabajo, remite al departamento de Recursos Humanos. Actualmente, la organización realiza un manejo desacertado en esta área tan importante, por lo que sus procesos y procedimientos diarios se pueden ver muy afectados.

## **Departamento de recursos humanos**

El departamento de Recursos Humanos de una organización es el encargado de gestionar las funciones administrativas que tienen que ver con el personal; este en sus inicios se conoce como el departamento de Bienestar para los trabajadores.

Esta área es la encargada de los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, plan de incentivos, entre otros. Carazo (2017) define esta área de la siguiente manera: “[...] el departamento de recursos humanos como el encargado de organizar, gestionar y administrar los empleados de una empresa. Según el tamaño de la empresa, realizará unas tareas u otras.” (párr. 3).

Por lo tanto, esta, como todas las demás áreas funcionales de una compañía, ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales y personales. En Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, el departamento de Recursos Humanos está conformado, únicamente, por una persona sin especialización en el área, por lo que, las funciones que realiza son simples, en consideración con la cantidad de colaboradores y procesos que posee la empresa; razón por la cual se debe diseñar una estructura funcional para el departamento de Recursos Humanos de la organización.

## **Talento humano**

El talento humano es uno de los elementos más importantes para el debido funcionamiento de la empresa, con el fin de que alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

Pérez (2016) comenta:

Un sistema de gestión del talento humano en la empresa mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional. (párr. 5).

En Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, no se implementan herramientas para que los trabajadores se sientan motivados o tengan un sentido de pertenencia a la organización, por lo que crear un vínculo entre el trabajador y la empresa es muchas veces la clave del éxito para mejorar las funciones que desempeñan.

## **Clima laboral**

El clima laboral de una organización es el ambiente o perspectiva que cada uno de los colaboradores tiene en su compartir con los demás trabajadores y su génesis en la constante interacción de emociones. Uribe (2015) comenta que clima laboral es: “[...] aquel basado en las percepciones que los miembros de una organización se formulan acerca de determinadas características organizacionales, sus miembros y la interacción

entre ambos.” (p. 42). Además, el gerente es uno de los encargados para que se tenga un buen clima organizacional en la organización.

En Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, un buen clima organizacional es un elemento que se debe desarrollar, con el fin de crear una buena relación entre colaboradores y jefes.

## **Capital humano**

El capital humano corresponde a todos aquellos trabajadores contratados por una empresa, con el fin de que sean los pilares que lleven a cabo todas las funciones de la organización. Este personal es administrado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa, el cual se asegura que las funciones que este capital humano realiza estén de la mano con los objetivos organizacionales.

Sevilla (s.f.) indica:

Para designar el capital humano de una organización se utiliza el concepto de recursos humanos. Las empresas dependen en absoluto de la capacidad y el talento de sus empleados, que son claves para que la compañía logre el éxito. Muchas veces se dice que una empresa es tan buena como buenos sean sus empleados, y por eso los departamentos de recursos humanos ponen mucha atención en la selección, gestión y optimización del personal. (párr. 10).

En el desarrollo de este trabajo de investigación, el capital humano es el principal afectado en beneficios o perjuicios, al aplicar la estructura funcional para departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

## **Capacitación**

Capacitar al personal de una organización es la forma de incrementar el conocimiento de los trabajadores, tanto intelectual como práctico, con el fin de mantener una mejora continua en procesos y competitividad.

Orozco (2017) define:

La capacitación es una actividad educativa que coadyuva el desarrollo de las capacidades humanas. Es un proceso simple cuando es utilizado como un medio para proveer conocimientos, sin embargo, se torna positivamente complejo cuando es parte de un sistema integral de formación para generar cambios en las personas. (p. 3).

En Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, el sistema de capacitación solo es implementado para los vendedores, pero con el diseño que se brinda en este trabajo de investigación, la capacitación debe ser accesible para todos los empleados, con el fin de tener una formación actualizada de cómo se llevan a cabo los procesos y las funciones de las organizaciones modernas.

### **Equipos multidisciplinarios**

Los equipos multidisciplinarios son un grupo de trabajadores con diferentes disciplinas que trabajan en conjunto para lograr resolver los problemas de la organización. Este término, actualmente es muy utilizado en las empresas modernas. Una de las principales características que describen este concepto son las novedosas soluciones que ofrecen a problemas específicos, esto debido a la multitud de ideas que ofrecen profesionales dedicados a diferentes ámbitos laborales.

Business School (2019) comenta:

Se denomina equipo multidisciplinario o multidisciplinar a aquel formado por un grupo de personas con diferentes formaciones académicas, especializaciones y experiencias profesionales, que trabajan en conjunto ya sea de forma habitual o durante un tiempo determinado para resolver un problema complejo común afrontándolo desde distintos ángulos. (párr. 2).

Para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, implementar de equipos multidisciplinarios; mediante un buen proceso de reclutamiento y selección, significa mejor funcionalidad operativa; así como la generación de ideas creativas para la resolución de problemas.

## **Empoderamiento**

Para muchas empresas modernas, el empoderamiento es base para el pensamiento. Este término significa la capacidad que tiene una persona o grupo de colaboradores para tomar sus propias decisiones en beneficio, tanto de la organización como su desarrollo personal.

Peiró (s.f.) lo define como:

En la empresa el empoderamiento consiste en delegar y transmitir poder a los trabajadores o grupos de trabajo para que puedan llevar a cabo sus tareas con cierta autonomía. El objetivo es que puedan resolver las actividades y situaciones a las que se enfrentan sin que sean continuamente supervisados por los jefes, o un equipo superior. (párr. 1).

En Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, el empoderamiento es una capacidad que los niveles gerenciales deben reforzar en sus colaboradores, con el fin de que la dependencia e inclusive el atraso en la toma de decisiones se reduzcan lo máximo posible.

## **Manejo del personal**

El manejo del personal se refiere a todos aquellos métodos y procesos con los que los cargos superiores de toda organización o un trabajador contratado deben tener para el control de sus colaboradores. Con base en esto, el personal de una compañía son todas aquellas personas contratadas para brindar sus servicios a cambio de un salario y otros tipos de remuneraciones como los incentivos (Westreicher, 2020). El hecho de que estas funciones sean pagas, no significa que se debe trabajar bajo condiciones laborales que exigen en exceso al colaborador.

Por lo tanto, el manejo que lleva a cabo una empresa sobre su personal es uno de los procesos más importantes de toda organización, por lo que, en la elaboración de este trabajo, prácticamente, todo es realizado tomando al colaborador como eje central de estudio en la empresa.

## **Liderazgo organizacional**

El liderazgo organizacional se diferencia del personal, por la simple razón de que el primero no se basa en ser un líder de sí mismo, sino en ser líder de sus funcionarios. Esta persona debe tener la capacidad de hacer que los trabajadores, que se encuentren bajo su mando, tengan el deseo de desarrollar todo ese talento personal en beneficio de la organización. Los líderes son aquellos que inspiran a los demás con su propia inteligencia, en donde el éxito de sus propias propuestas incentiva a los demás a convertirse en líderes (Slim, 2016).

Con base en lo anterior, el desarrollo de esta investigación pretende que, desde un punto de vista gerencial, las personas en este mando conozcan la mejor forma, a través de la guía de un departamento de Recursos Humanos, de mejorar y potenciar las habilidades de los trabajadores, con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la empresa.

## **Entrevistas personales**

Las entrevistas personales son el primer contacto físico entre la empresa y el colaborador. Es un momento crucial en el cual se visualiza de una manera más personal, las características tanto físicas como emocionales del reclutado.

La entrevista personal tiene como fin, la recolección de información del individuo al que se entrevista. Este proceso tiene gran valor para las empresas ya que, si se realiza de manera correcta, la persona seleccionada, con el pasar de los años, puede ser el gerente general de la compañía (Folgueiras, s.f.).

Actualmente, la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima no cuenta con una estructura bien definida de este proceso tan importante, por lo que su estudio es de suma importancia para el desarrollo de la investigación.

Por otra parte, las entrevistas son uno de los métodos más utilizados por las empresas para recolectar información. Estas pueden ser tanto virtuales o de manera presencial con la persona entrevistada. Según QuestionPro (s.f.): “[...] se aplica ante la necesidad de probar una hipótesis o descubrir una solución a un problema, e identificar e interpretar, de la manera más metódica posible, un conjunto de testimonios que puedan cumplir con el propósito establecido.” (párr. 2).

## **Comunicación**

La comunicación es el conjunto de procesos que se llevan a cabo para que un emisor envíe información a través de un medio, y esta sea recibida por alguien, en este caso un receptor.

Morales (2020) la define como:

La comunicación es un proceso que nos permite intercambiar información y establecer un tipo de relación social con quienes nos rodean. Por tanto, se trata de un acto dinámico y sistemático que logra que las personas se entiendan y establezcan opiniones o posturas según sea el caso. (párr. 1).

Para la investigación, la comunicación efectiva es muy importante, ya que es a través de esta que se pretende llevar a cabo un estudio en el cual tanto, los gerentes, como los colaboradores, tengan una noción clara del trabajo que se está realizando en Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

## **Evaluación del desempeño**

El desempeño laboral se refiere a la forma en cómo el colaborador se desenvuelve en la realización de sus funciones conforme avanza el tiempo en el puesto que desempeña. Con base en esto, la evaluación del desempeño se refiere a todos los procesos y métodos que utilizan las empresas para medir el rendimiento de sus trabajadores. Según Flores y Cervantes (2019): “[...] la evaluación, como proceso dinámico, incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos.” (párr. 3).

De acuerdo con lo antes expuesto, se comprende que esta no contempla solo a la persona evaluada, sino que también al evaluador, por lo que esta relación entre ambas personas llega a influenciar mucho en el resultado.

En Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, este es un término poco conocido, razón por la que, en el desarrollo de la investigación, la evaluación del desempeño es un concepto por desarrollar.

### **Reclutamiento del personal**

El reclutamiento del personal son todas aquellas actividades necesarias para buscar personal con talento, que posean las características necesarias para cubrir una vacante.

Pérez (2019) lo define como:

El reclutamiento es el proceso de búsqueda de candidatos para entrevistar y contratar con el fin de cubrir puestos vacantes dentro de una empresa. El proceso de reclutamiento consiste básicamente en buscar las piezas de rompecabezas correctas para la empresa a través de esfuerzos como publicaciones en línea, eventos, redes sociales, boca a boca y más. (párr. 1).

En el desarrollo de este trabajo, se observa que en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, el proceso de reclutamiento consiste, solamente, en publicar el puesto vacante en las redes sociales de la organización, llamar a un posible candidato, entrevistarlo y contratarlo. A partir de esto, con el desarrollo del tema, se diseña una estructura funcional para el departamento de Recursos Humanos y en consecuencia mejorar este proceso, con el fin de seleccionar al mejor personal para la organización.

### **Selección del personal**

La selección del personal es el paso posterior al reclutamiento, el cual consiste en elegir o descartar todas aquellas personas que sobresalgan del proceso anterior.

Pérez (2019) menciona:

El proceso de selección se incluye bajo el paraguas del reclutamiento, pero es mucho más específico ya que incluye detalles como: seleccionar los curriculums, descartar perfiles y dejar a un lado los más calificados para contactar nuevamente, realizar llamadas a las personas seleccionadas, realizar exámenes o pruebas de habilidades para reducir el grupo de candidatos, realizar entrevistas personalizadas a candidatos potenciales, etc. (párr. 2).

Tomando en cuenta lo manifestado antes se pretende, con el diseño de la estructura funcional para departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, establecer los pasos necesarios, para que los procesos en mención sean aplicados de tal forma que se seleccione el personal con las características específicas necesarias para cubrir la vacante disponible.

### **Rotación del personal**

El personal como activo más importante para la organización, muchas veces por gran variedad de factores, deja el puesto por el cual se contrata. Esto no solo ocurre con una persona, sino que se puede ver repetitivamente en los colaboradores. Según Monsálvez (2018): “La rotación de personal es un concepto muy importante en el ámbito empresarial. Se trata de la situación en la que una persona trabajadora llega a la empresa y tras un corto periodo de tiempo se marcha.” (párr. 1).

En el caso de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima y para el desarrollo del trabajo de investigación, la rotación del personal se deriva de un proceso de reclutamiento y selección poco estructurado, debido a que el trabajador contratado no es el idóneo para el puesto, entre otras posibles circunstancias.

### **Manual de puestos**

Los manuales de puestos son documentos oficiales que utilizan las empresas para que el personal nuevo tenga una guía, ya sea en físico, digital o por videos de las

funciones, responsabilidades y deberes que tiene que cumplir en el puesto vacante. Según Berrocal (2018): “El Manual de Perfiles de Puestos (MPP) es un documento de gestión en el que se hallan de forma estructurada los perfiles de puestos de una entidad. Sirve para precisar dónde, cómo y cuándo cada persona va a prestar un servicio.” (párr. 2). Por esto, los manuales de puestos son muy importantes en toda organización.

### **Instructivos de inducción**

Los instructivos de inducción son una serie de procesos y documentos que facilitan lo máximo posible, el ingreso del personal nuevo a la compañía. Estos ayudan a que el recién llegado entienda de forma expedita sus funciones, los objetivos de la empresa e inclusive se acople mejor al clima organizacional de la compañía. Según Cetis (2014): “La inducción consiste en proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa y cualquier otra que necesiten para realizar sus actividades de manera satisfactoria.” (párr. 1).

### **Salario**

El salario es la remuneración que recibe un trabajador, por realizar sus actividades laborales en un horario establecido. Cuartas (2015) define: “Salario es la contraprestación principal y directa que recibe periódicamente el trabajador por sus servicios.” (p. 22). La forma de pago de este, muchas veces, puede variar dependiendo de lo establecido en los contratos, ya que algunas organizaciones pagan por los servicios mensuales y otros tienen pagos por realizar alguna función en específico.

### **Eficiencia**

El término eficiencia se da cuando las actividades o procedimientos de una organización se realizan de la manera adecuada, ya sea para resolver algún problema o reducir costos de la organización. La Real Academia Española (s.f.) define el concepto

como: “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.” (párr. 1).

Con la elaboración de este trabajo de investigación para la empresa en mención, por medio del diseño de la estructura funcional para el departamento de Recursos Humanos, se obtienen mejores niveles de eficiencia en diferentes procesos.

## **Eficacia**

El término de eficacia se refiere al cumplimiento de los objetivos organizacionales de una manera rápida, es decir, sin que suceda algún tipo de complicación o error a la hora de realizar cada uno de estos. Como Sánchez (s.f.) comenta: “En el ámbito del estudio de la empresa, se conoce al término de eficacia como el nivel o ratio de cumplimiento de los objetivos económicos definidos por una organización.” (párr. 2).

En Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, la eficacia se lleva a cabo, debido al alto nivel competitivo con las demás distribuidoras. Esto con el fin de alcanzar sus objetivos de una manera más rápida en comparación a su competencia.

## **Rentabilidad**

La rentabilidad es cuando se obtiene un mayor nivel de ganancia o utilidad debido a algún factor determinante. Por ejemplo, cuando la organización implementa un nuevo proceso, área o función con el fin de obtener mayores ingresos. Como Sevilla (s.f.) comenta: “[...] en el ámbito empresarial es un concepto muy importante porque es un buen indicador del desarrollo de una inversión y de la capacidad de la empresa para remunerar los recursos financieros utilizados.” (párr. 1). Por lo tanto, este concepto ayuda a comprobar si el departamento o procedimiento incorporado es un beneficio para la organización.

Con el diseño de la estructura funcional para el departamento de Recursos Humanos, se evalúa la rentabilidad de su aplicación para determinar la viabilidad para Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

## **Mercado global**

Un mercado globalizado permite que las diversas organizaciones interactúen entre sí alrededor del mundo, con el fin de expandirse y tener muchas más oportunidades.

Riquelme (2017) comenta:

La creciente integración de las economías mundiales ha dado lugar a costos para unos y beneficios para otros. Como resultado de aspectos centrales de la globalización, como, ampliación de los mercados, recursos más económicos o una combinación de los dos anteriores. (párr. 4).

Cabe destacar que la globalización logra la integración de nuevos procedimientos a las empresas, lo que resulta positivo para unas y negativo para otras. Además, ayuda a la combinación de procesos, lo que en muchas compañías es la causa del aumento en sus ingresos.

## **Mercado competitivo**

Un mercado competitivo es aquel donde existen muchas organizaciones que brindan el mismo servicio o producto a los clientes, por lo tanto, deben implementar factores diferenciados y un valor agregado. Como Derecho UNED (2019) define: “Un mercado competitivo es un mercado en el que hay muchos compradores y vendedores de un mismo bien. Su aspecto más crucial es que ningún individuo puede influir sobre el precio al que se vende el bien.” (párr. 1).

Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, se encuentra en un mercado altamente competitivo, donde existen muchas organizaciones que se encargan de distribuir

productos de consumo masivo, por lo tanto, debe estar en constantes actualizaciones y modernizaciones de procesos para mantenerse en una mejora continua.

## **Automatización de procesos**

El concepto de automatización de procesos se define como la forma expedita y adecuada de realizar las actividades o funciones de la organización mediante la tecnología.

ISOTools (2018) comenta:

Hoy en día el mercado es muy competitivo, son cada vez muchas más organizaciones las que optan por automatizar procesos, con el fin de ser mucho más rentables y eficaces. La automatización de las gestiones administrativas se trata de la automatización de sistemas con el fin de hacer las cosas mucho más fáciles, efectivas y eficientes, además del funcionamiento de la organización. (párr. 2).

Con la intervención de un buen talento humano en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, la automatización de procesos puede posicionarla en altos estándares para sus clientes y al mismo tiempo ayudar a su rentabilidad.

## **Administración**

La administración es el mecanismo que utilizan las organizaciones para controlar los procesos con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.

Sánchez (2015) indica que:

La administración es la actividad principal que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes y de los procesos implantados. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa, institución u organización. (p. 78).

Con el diseño de una estructura funcional para el departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, la administración enfocada en los procesos del talento humano cumple sus objetivos. En caso contrario que esto no se utilice, es casi imposible cumplir con las metas del área, debido a que los recursos y el personal no se están manejando de la manera más acertada.

## **Revolución industrial**

La Revolución Industrial representa una de las épocas de mayor producción por parte de las organizaciones, debido al aumento de los avances tecnológicos. Las consecuencias de esta afectan directamente aspectos sociales, culturales e incluso los ambientales; en definitiva, la creación de innovaciones tecnológicas y científicas significan una ruptura en las estructuras socioeconómicas existentes hasta el momento (Selva, 2020).

Esta impulsa la creación del primer departamento de Recursos Humanos, el cual se llama departamento de Bienestar, con el fin de brindar apoyo a aquellos trabajadores con horarios excesivos o algún problema del ámbito laboral, a causa de este levantamiento económico.

## **Innovación tecnológica**

Salir de lo ordinario y ver más allá de lo acostumbrado, son características principales de la innovación tecnológica; término muy utilizado actualmente. Según Westreicher (2020): “La innovación tecnológica es el cambio de índole técnico o científico que se introduce al bien o servicio que ofrece una empresa u organización, a los procesos que se desarrollan dentro de la misma.” (párr. 1).

Para Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, la innovación tecnológica significa mayor automatización de procesos, en la cual el sistema informático que utiliza la

empresa permite innovarse en la manera en que distribuye, vende, maneja y comercializa sus productos.

## **Comercialización**

La comercialización es un término que se utiliza hace miles de años. El concepto principal de este se define como todas aquellas actividades centradas en el intercambio de mercancías, generalmente por medio de un pago monetario. Según Caurin (2018): “La comercialización de un producto o servicio, se centra en la acción de comercializar, que consiste en poner a la venta un producto, darle las condiciones comerciales necesarias para su venta y dotarla de las vías de distribución que permitan que llegue al público final.” (párr. 1). De este significado se ve el objetivo del término, que llegue a un consumidor final.

Las funciones, en totalidad, de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima tienen su base en torno a la comercialización de sus productos por todo el país, aquí entran en contacto con las ventas, dinámicas promocionales y muchos conceptos que se engloban en todo este proceso.

## **Pandemia**

Las pandemias son conocidas porque significa que la población mundial es expuesta a un virus o una enfermedad y que todos tienen la capacidad de propagarlo. Este concepto se caracteriza porque el número de casos exceda a lo esperado (Howard, 2020).

En este trabajo, la pandemia es tomada en cuenta como una limitante, en que la comunicación personal con los colaboradores se reduce por el distanciamiento que se tiene con los mismos.

Además, el acceso a la información por parte de la universidad también es limitado debido a que la mayoría de los funcionarios están laborando mediante la modalidad de teletrabajo, razón por la cual el acceso a las instalaciones está denegado.

## **Formación profesional**

Aunque el nivel de escolaridad de una persona no sea universitario o secundario, con el simple hecho de que inicie una vida laboral y aprenda acerca de esta, es cuando empieza su formación profesional. Con el pasar de los años las personas laboralmente activas empiezan a tomar experiencia, talentos y especialidades que las llegan a caracterizar como profesionales.

INET (2020) explica que:

Sus objetivos específicos son: preparar, actualizar y desarrollar las capacidades de las personas para el trabajo, cualquiera sea su situación educativa inicial, a través de procesos que aseguren la adquisición de conocimientos científico-tecnológicos y el dominio de las competencias básicas, profesionales y sociales requerido por una o varias ocupaciones definidas en un campo ocupacional amplio, con inserción en el ámbito económico-productivo. (párr.4).

Es así que, en el desarrollo de esta investigación, se fomenta la formación profesional, de tal modo que las evaluaciones sean analizadas como una forma en que la organización pueda apoyar a mejorar la formación de sus colaboradores.

## **Organización**

Una organización es un sistema conformado por una misión, visión, valores y objetivos que se establecen por los individuos que laboran en ella. Esta se crea mediante la iniciativa de una o más personas, con el fin de llevar a cabo operaciones en específico, que se logran mantener en el tiempo y tengan un constante crecimiento a través de los años. La principal función que tiene una empresa es el cumplimiento de sus metas, tanto organizacionales como las de los trabajadores. García (2017) comenta: “[...] se puede

definir como un grupo social integrado por personas, tareas y administración, que se relacionan entre sí dentro de una estructura sistemática con el propósito de alcanzar unas metas.” (párr. 1). Además, las organizaciones reciben el nombre de empresa o compañía.

Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima es una organización con una misión, visión y valores establecidos, los cuales se mejoran con el paso de los años, para así brindar un mejor servicio de distribución a sus clientes. Sin los funcionarios de esta, ninguna de sus operaciones puede llevarse a cabo, por lo tanto, estos constituyen uno de los pilares de la empresa.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional representa la conducta que poseen los empleados a la hora de llevar a cabo sus actividades, en otras palabras, cómo se espera que estos interactúen entre sí. Los encargados de velar que la cultura organizacional se lleve de la manera correcta son los gerentes y las personas encargadas del departamento de Recursos Humanos.

López (2016) indica lo siguiente:

Hablar de una cultura en la empresa o en un grupo de empresas implica relacionar prioritariamente el conjunto de valores, necesidades y expectativas, creencias, políticas y normas generadas, aceptadas y practicadas históricamente por los actores y agentes de la organización. (p. 22).

En Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, la importancia de la cultura organizacional es que los trabajadores, tanto en oficinas, ventas, distribución, bodega y gerencia, se identifiquen con los valores y creencias de la compañía, ya que esta es la manera con la que van a representar a la empresa ante la sociedad y competencia.

## **CAPÍTULO III Marco metodológico**

## Marco metodológico

La metodología se puede definir como todo aquel conjunto de procesos, herramientas y técnicas que se utilizan para realizar un estudio y resolver el problema principal de este.

Baena (2017) indica:

La metodología ejerce el papel de ordenar, se apoya en los métodos, como sus caminos y éstos en las técnicas como los pasos para transitar por esos caminos del pensamiento a la realidad y viceversa. Éstas en los instrumentos específicos para recabar sus datos. (p. 51).

La metodología en todo estudio de investigación es de vital importancia para no perder la congruencia e inclusive la estética del trabajo. Es por esto, por lo que se utilizan formatos como el de la Asociación Americana de Psicología (APA), para dar metodológicamente, un diseño que establezca un orden y una estructura general a la investigación.

García (2016) indica que el formato APA:

[...] busca que exista un conjunto de estándares para que se unifiquen totalmente los trabajos redactados internacionalmente. Si bien es para todo tipo de documento, el diseño tiene la finalidad de ser empleado en proyectos de grado o informes que estén relacionados con la investigación. (p. 193).

Partiendo del concepto de metodología, el tercer capítulo del presente trabajo de investigación se titula “Marco Metodológico”. En este se establecen todos los mecanismos para analizar el problema, tales como los enfoques, diseños, métodos y tipos de investigación. Según Baena (2017): “La metodología constituye la médula del plan. Se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y técnicas de análisis.” (p. 52).

## Enfoque de investigación

En todo trabajo de investigación, uno de los pasos más importantes y significantes es seleccionar su enfoque de investigación. Este permite identificar claramente la naturaleza del estudio con la que se desea trabajar el resto de la investigación.

Como Mata (2020) comenta:

Lo que hace a un enfoque más adecuado que el otro, en determinada investigación, es la manera en que sus características se ajustan adecuadamente a las inquietudes y requerimientos específicos del estudio a realizar; es decir, la conveniencia del enfoque estará determinada por la forma en que sus características distintivas sirvan para establecer una estrategia teórico-metodológica capaz de llevar a la solución del problema de investigación. (párr. 11).

De acuerdo con lo anterior, las investigaciones pueden tener enfoques cualitativos o cuantitativos, sin embargo, no siempre pertenecen estrictamente a uno u otro, ya que existen investigaciones que, aunque tengan un enfoque principal, pueden presentar rasgos o características del otro, siendo esto llamado enfoque de investigación mixto.

### Enfoque cualitativo

El enfoque de investigación cualitativo en un trabajo de investigación se centra en conocer e investigar un fenómeno en específico.

Para Miguel Valles (1999) citado por Pérez, Pérez y Seca (2020):

La investigación con técnicas cualitativas está sometida a un proceso de desarrollo básicamente idéntico al de cualquier otra investigación de naturaleza cuantitativa. Proceso que se desenvuelve en cinco fases de trabajo: 1. Definición del problema, 2. Diseño del trabajo, 3. Recogida de datos, 4. Análisis de los datos, 5. Validación e informe. Cada una de las técnicas principales cualitativas (la observación participante, la entrevista personal, la historia de vida, el estudio de casos...) imprime un sello particular a cada una de las cinco fases, lo mismo que lo hacen el experimento o el *survey* de masas. (p. 169).

De acuerdo con lo anterior, una de las características principales de este enfoque es que se basa en un análisis exhaustivo y profundo del estudio a través de métodos subjetivos de análisis.

### **Enfoque cuantitativo**

Por su parte, el enfoque de investigación cuantitativo utiliza métodos objetivos y deductivos para encaminar una investigación que contemple análisis de datos principalmente numéricos por medio de procesos lineales y de recopilación de información.

Pérez, Pérez y Seca (2020) indican que el enfoque cuantitativo:

[...] desarrolla y aplica métodos para la recopilación y el procesamiento de datos, que permiten convertirlos en información. A su vez, dicha información será utilizada para la descripción de fenómenos, el análisis y predicción del comportamiento de variables y modelos [...] (p. 129).

De acuerdo con lo anterior, por la naturaleza del presente proyecto, su enfoque de investigación es cuantitativo. En el análisis del censo, se utilizan métodos estadísticos para estudiar mejor las diferentes variables que afectan la investigación y esto solo es posible por medio de este enfoque. Además, se evalúa la posible rentabilidad al implementar el diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos, para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, esto como parte de la propuesta.

Sin embargo, es importante mencionar que también presentas rasgos de un enfoque de investigación cualitativo. Este busca la subjetividad como base de estudio, por lo que, al analizar y estudiar al personal de una compañía, se tienen muchos juicios y pensamientos empáticos que permiten relacionar la recopilación de información obtenida, con el criterio personal de los trabajadores.

## **Diseño de investigación**

En el desarrollo de todo trabajo de investigación, es muy importante definir una guía sobre cómo se lleva a cabo el mismo, utilizando una estructura o metodología específica que permita encaminarlo.

Comprender con claridad los objetivos que motivan un trabajo de investigación ayuda a evitar perder de vista el camino o invertir tiempo y esfuerzo en cosas que no contribuyen con estos objetivos (Maxwell, 2019).

Un diseño de investigación planteado de forma correcta suele presentar un gran impacto en la recolección de datos y en el análisis de estos, generando resultados mucho más confiables. El diseño de un estudio debe poder modificarse en su interacción con el contexto en el cual se conduce en el estudio, con un proceso de aprendizaje interactivo, el cual se adapta a cada tipo de investigación (Maxwell, 2019).

### **Diseño de investigación no experimental**

El diseño de investigación no experimental no busca modificar las variables. En esta, el investigador lo que hace es observar el contexto que rodea el problema, con el fin de analizar e interpretar la mayor cantidad de datos disponibles. Como Raffino (2020) indica: “[...] este tipo de investigaciones no manipula deliberadamente las variables que busca interpretar, sino que se contenta con observar los fenómenos de su interés en su ambiente natural, para luego describirlos y analizarlos sin necesidad de emularlos en un entorno controlado.” (párr. 2).

Por lo tanto, para la elaboración del presente trabajo, el diseño de investigación no experimental es fundamental para estudiar el comportamiento, tanto de la empresa como de los colaboradores, con el fin de conocer sus opiniones sobre el departamento de Recursos Humanos de la empresa.

## **Diseño de investigación seccional**

El diseño de investigación seccional se caracteriza por tomar solo una fracción de la población total del estudio. Esta investigación es muy importante, ya que dirige el análisis a segmentos específicos, lo que permite a los objetivos del proyecto no desviarse del problema principal. Según Rodríguez (2015): “Una población es el grupo de todos los elementos que se proponen para obtener una medida característica. Ante la imposibilidad de estudiar toda la población se selecciona un subgrupo de elementos representativos de la población [...]” (párr. 3). De aquí la importancia de esta investigación.

Para el diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos, para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, la aplicación de este tipo de diseño de investigación, permite enfocar el análisis del problema, principalmente, con los colaboradores que ejercen sus funciones directamente en relación con la sede ubicada en Barreal de Heredia, Costa Rica. La razón principal de esto es que, debido a la actual pandemia, la movilización a las sedes de Pérez Zeledón y San Carlos se complica en gran medida, además se busca evitar al máximo el contacto físico con las demás personas.

## **Diseño de investigación interpretativo**

Para la elaboración del presente trabajo de investigación en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, se utiliza un diseño de investigación interpretativo. Este explica y comprende el motivo por el cual el sujeto estudiado actúa de una determinada manera en un contexto específico. Además, recrea la realidad con base en las relaciones subjetivas que se establecen (Santiesteban, 2017).

Este comprende las motivaciones e interacciones que tienen actualmente los colaboradores de la organización desde un punto de vista que relacione la percepción

de estos con el trato que reciben de la empresa y con todo lo relacionado a los Recursos Humanos.

Cabe destacar que la aplicación de este diseño de investigación facilita la comprensión subjetiva con al estudiar a los colaboradores de la empresa. Este punto trabaja en conjunto con el enfoque cualitativo, mencionado anteriormente, ya que ambos buscan comprender las conductas, comportamientos y pensamientos desde el punto de vista de los sujetos estudiados.

### **Diseño de investigación argumentativo**

En la elaboración del presente trabajo, se implementa el diseño de investigación argumentativo, debido a que se explica por qué se realiza el diseño de una estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima. Por lo tanto, en una investigación poder argumentar una opinión o estudio, significa sustentar y defender todas las posibles opiniones que se tengan del mismo, esto con el propósito de justificar la razonabilidad de todos los puntos que se expongan (Beller, 2018).

Además, este pretende llevar a cabo un orden lógico del problema con la solución, ya que se brindan todas las ideas u opiniones, demostrando el motivo por el cual el presente trabajo debe realizarse. Asimismo, la explicación del por qué se llevan a cabo cada uno de los procesos, procedimientos y funciones que la organización debe implementar en su departamento de Recursos Humanos.

### **Métodos de investigación**

Los métodos de investigación van directamente relacionados con el problema que se observa al inicio del trabajo. Estos permiten al investigador, por medio de una serie de procesos, obtener y analizar la mayor cantidad de datos posibles.

García (2016) comenta:

Los métodos del conocimiento son esenciales para poder permitir la correcta interconexión entre la actividad cognoscitiva, el objeto y el resultado de la investigación. Estos son la vía para obtener nuevos conocimientos. Responden a los interrogantes de los problemas planteados y permiten rechazar o probar determinadas hipótesis. (p. 65).

### **Método de investigación analítico**

El método de investigación analítico es el estudio de las causas o la recolección de información, con el fin de comprender las acciones o hechos determinados. Este debe ser de una manera detallada, donde cada factor o elemento se analizan para poder obtener las causas y efectos que poseen. García (2016) comenta: “[...] es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes.” (p. 66).

Implementar este método de investigación para el desarrollo de este trabajo, permite dar a conocer la razón por la cual, Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima no cuenta con una estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos, esto mediante el análisis de sus procesos actuales.

### **Método de investigación deductivo**

El método de investigación deductivo consiste en la utilización de principios, teoremas o teorías con los cuales se apoya la toma de decisiones o la creación de soluciones de una investigación en específico. García (2016) indica: “[...] la deducción se parte de un hecho conocido y de ahí a investigar sus causas.” (p. 67).

Mediante el método de investigación deductivo que se aplica en la investigación para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, se comprende cómo a través de los diferentes principios universales de los Recursos Humanos, se llega a una solución en cual, a través de un departamento funcional y estructurado para el manejo

del capital humano, una organización puede administrar correctamente todas las funciones relacionadas con su personal.

### **Método de investigación explicativo**

Manifiestar los aspectos por los cuales se lleva a cabo un estudio o una investigación, es la razón por la que se realiza un método de investigación explicativo. Este se utiliza, en el presente trabajo de investigación, con el fin de dar a conocer y comprender el problema establecido, a la vez permite explicar detalles, argumentos y causas que justifican el motivo del trabajo. Para el método implementado Pimienta y De la Orden (2017) argumentan que: “[...] determina el porqué de dicho objeto o problemática, así como establecer relaciones de causa y efecto entre los elementos que lo componen, y entre el fenómeno estudiado y su entorno.” (p. 84).

Por lo tanto, utilizar el método de investigación explicativo facilita la comprensión del motivo por el cual, se debe diseñar una estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad. Con esto, justificar las razones por las que se implementan nuevos procesos, procedimientos y funciones.

### **Método de investigación documental y de campo**

El método de investigación documental y de campo busca relacionar estos dos conceptos para abarcar la mayor área de estudio posible. La investigación documental recolecta todo tipo de información proveniente de libros, periódicos, documentos y revistas, entre otros. Según Maradiaga (2015): “[...] se centran en todos aquellos procedimientos que conllevan el uso práctico y racional de los recursos documentales disponibles en las fuentes de información.” (p. 3). Con base en esto, la recopilación de información a partir de todos estos recursos brinda una base muy fuerte para el estudio del problema de investigación.

Por otra parte, la investigación de campo busca estudiar y analizar, lo máximo posible, el fenómeno o problema exactamente en el lugar que se presenta. Según Báez (2018): “La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Se caracteriza porque la recopilación de datos debe hacerse en el medio natural donde se produce el hecho a investigar.” (p. 95).

Para el desarrollo de este trabajo, la investigación documental y de campo son fundamentales, ya que por medio de libros y otros documentos se ven ejemplos de casos similares, a los de la distribuidora. Además, se estudia el problema desde el lugar exacto donde se presenta, es decir, las instalaciones de la empresa de la familia Cervantes, exactamente en la sede de Barreal de Heredia, por lo que la investigación de campo es vital en esta parte. El desarrollo de estos métodos de investigación permite un estudio óptimo y aplicable en todo el proceso de investigación.

## **Tipos de investigación**

Las investigaciones son actividades que se pueden desarrollar de múltiples formas, generando múltiples perspectivas por parte del investigador. Por lo tanto, tomando en cuenta en que son procedimientos que se pueden comprender de varias formas dependiendo del enfoque que se les dé, es la razón por la que existen los tipos de investigación. Como Pimienta y De la Orden (2017) indican: “[...] la finalidad central de toda investigación básica es la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo, sin considerar sus posibles aplicaciones prácticas. Es decir, su objetivo principal es ampliar y profundizar los conocimientos acerca de la realidad [...]” (p. 9).

De acuerdo con lo presentado, estos permiten centrar y categorizar la investigación en puntos específicos, de forma que se puedan desarrollar a través de métodos que, por su categoría de análisis, adecuen de la mejor forma la investigación en temas específicos. A continuación, se explican los tipos de investigación que se utilizan para el presente trabajo.

## **Investigación de tipo explicativa**

En la elaboración del presente trabajo final de graduación, se implementa una investigación de tipo explicativa. Esta consiste en investigar detalladamente un tema muy poco explorado. En términos empresariales, es una investigación, prácticamente, sobre algo con lo que poco se trabaja en una empresa específica.

Báez (2018) explica:

Cuando el investigador intenta, en una primera aproximación, detectar variables y relaciones en la que se da el fenómeno en que le interesa, trata de encontrar indicadores que puedan servir para definir con mayor certeza un fenómeno poco estudiado. Esta clase de investigación, que se realiza en relación con objetos de estudio para los cuales se cuenta con poca información, no puede aportar, desde luego, conclusiones definitivas ni generalizadas, pero permite definir más concretamente el problema de investigación, derivar hipótesis y conocer las variables más relevantes. (p. 24).

Asumiendo la referencia anterior, para el diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, es fundamental la implementación de este tipo de investigación, principalmente para comprender temas poco explicados.

De acuerdo con lo anterior, el caso del área de Recursos Humanos para esta organización indica que el departamento no está claramente formalizado, por lo que la investigación explicativa es vital para el desarrollo del trabajo.

## **Investigación de tipo descriptiva**

En la elaboración de este trabajo investigativo, aunados a los diferentes tipos de investigación antes tratados, se utiliza la investigación de tipo descriptiva. Este tipo de investigación va muy de la mano con la observación directa, ya que se recolectan una gran cantidad de datos provenientes de la observación inicial, razón por la cual, también, se le conoce como investigación observacional.

Báez (2018) explica:

La observación directa se refiere a las interrelaciones que se establecen al estar en contacto con el medio y con las personas que forman parte del mismo, para realizar estudios de campo. Convivir con los grupos sociales permite al investigador reunir el material de estudio para su trabajo. En algunos casos la observación directa incluye la observación participativa, ya que el investigador se familiariza personalmente con el problema de los grupos en estudio. (p. 97).

Al diseñar la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, este tipo de investigación es de gran relevancia, ya que permite, principalmente, describir la situación actual que esta presenta, más que buscar las causas del problema, debido a que permite detallar este.

### **Investigación de tipo acción-acción**

Con este tipo de investigación se procura analizar el problema y buscar la forma de contribuir para su solución. Además, se distingue por el protagonismo de los actores principalmente afectados, los colaboradores, como parte importante para entender el problema y dar posibles soluciones. Además, se caracteriza por su interés en aplicar y utilizar los conocimientos adquiridos en la investigación (Báez, 2018).

La base del problema de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima en el presente trabajo, gira entorno a sus colaboradores. Es por esto, que la investigación de tipo acción-acción es fundamental para el desarrollo del estudio. Con esta, se estudia a un grupo afectado dentro de un área específica de la organización, la cual para efectos de esta investigación es el departamento de Recursos Humanos de la distribuidora.

### **Sujetos y fuentes de información**

En este apartado de la investigación, se describen los diferentes sujetos y fuentes de información con los que se trabaja en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima. Cabe destacar, que el principal objetivo es observar y analizar cada una de las

fuentes que se desean utilizar, ya que estas se encuentren acorde al tema y justificación que se desea brindar en el trabajo (Baena, 2017).

### **Sujetos de investigación**

Los sujetos, en todo trabajo de investigación, son todas aquellas personas objeto de estudio, es decir, sobre quien recae el mayor peso, ya sea de beneficios o perjuicios que conlleva la investigación. Baena (2017) indica: “Se trata de personas que, por su posición, su acción o responsabilidades, tienen un amplio conocimiento del problema. Estos testigos pueden pertenecer al público sujeto de estudio, o bien ser ajenos a este pero vinculados con éste.” (p. 79). Por lo tanto, dentro de estos sujetos de información, se toma en cuenta lo que es la población, muestra o censo según sea el caso.

En este trabajo de investigación, los principales sujetos de información son la fuerza laboral de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, localizada en la sede principal de Barreal de Heredia. Estos son el factor de mayor importancia, ya que todos los procesos, métodos, instrumentos, diseños y análisis de investigación giran en torno a ellos.

### **Fuentes primarias**

La fuente primaria de investigación tiene como objetivo la recolección de información necesaria, para la elaboración de un estudio. Además, esta se conoce como una declaración original, es decir, el investigador es el primero en escribirla o documentarla, debido a que son de primera mano, donde los autores cuentan con el conocimiento previo, el cual es útil para sustentar un estudio o trabajo debido a que tienen el conocimiento correcto de la información (Alayza, Cortés y Hurtado, 2015).

Estas fuentes de información pueden variar dependiendo del tipo de trabajo que se realice. Por lo tanto, para la elaboración del presente proyecto de investigación, primeramente, se toma como fuente de información primaria los datos recopilados con

la aplicación del cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

Seguidamente, como segunda fuente primaria de información, se utilizan dos entrevistas. La primera va dirigida a la encargada del departamento de Recursos Humanos, Elizabeth Cervantes. Por su parte, la segunda va dirigida a la jefa de oficinas, Shirley Ramírez.

Ahora bien, como tercera y última fuente primaria de información, se desarrollan fichas de observación que resumen de manera general información detallada sobre el desarrollo general de la investigación.

De acuerdo con los puntos mencionados anteriormente, la información recopilada debe ser analizada y estudiada, con la finalidad de que brinde datos con validez que justifiquen su relación con la investigación que se realiza a la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias de información son aquellas que no son brindadas exactamente para la elaboración de un proyecto de investigación en específico. Este tipo de fuente es, generalmente, la que el investigador obtiene en base a búsquedas en revistas, libros, documentos digitales, entre otros. Además, se dice que son secundarias debido a que no son creadas por el mismo investigador del estudio, sino que existen por autores originales, quienes son los primeros en escribir sobre ellas (Pérez, Pérez y Seca, 2020).

Para el presente trabajo, las fuentes secundarias de información provienen de libros, tanto físicos como digitales. Estas son siendo vitales para el desarrollo de todos los capítulos de la investigación.

La información que se obtiene de todas estas fuentes secundarias tiene como objetivo principal aportar bases, tanto teóricas como prácticas, en el diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humano para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, así como, por ejemplo: instrumentos de investigación, información histórica, una serie de datos y conceptos de gran importancia para el desarrollo del trabajo.

### **Fuentes terciarias**

La fuente terciaria, generalmente, se obtiene de plataformas virtuales, las cuales son una manera más eficaz de obtener datos o detalles descriptivos para los proyectos o trabajos finales de graduación. Este tipo de fuente nace por la necesidad de información que no se tiene generalmente disponible en libros, en donde busca principalmente identificar y proveer datos dentro de un tema o análisis específico (López, 2017). Por lo tanto, cabe destacar que estas fuentes terciarias recopilan y organizan la información obtenida y analizada proveniente de las fuentes primarias y secundarias en una sola. Esto se realiza con el objetivo de facilitar, aún más, la recolección de información y resumirla en datos más centrados en la investigación.

En este trabajo se utilizan fuentes terciarias tales como blogs y páginas electrónicas. Con estas, se logra obtener gran cantidad de información proveniente de páginas web, tanto nacionales como extranjeras, permitiendo comparar funciones básicas que tienen los departamentos de Recursos Humanos en empresas exitosas que toman su capital humano como el activo más importante, sirviendo de ejemplo para el desarrollo del trabajo de investigación.

### **Población y censo**

En este apartado del trabajo de investigación, se describe la población con la que se trabaja. Es importante mencionar que, al ser menor de cien personas, la misma es considerada como el censo de estudio. A partir de este, se buscan datos cualitativos y

cuantitativos a través de la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos de investigación para la recopilación de información, como Pimiento y De la Orden (2017) comentan: “Un aspecto fundamental es identificar al conjunto de elementos o individuos directamente vinculados con el fenómeno a estudiar [...]” (p. 85).

## **Población**

La población se puede definir como el conjunto de personas que se estudian, con el objetivo de obtener información para su análisis. Esta puede ser finita como infinita; la primera indica que el tamaño de personas estudiadas no es de gran extensión, por lo que se abarca la totalidad de ellos.

Por otra parte, la población infinita es cuando es tan grande la población que no se ve un fin cercano para decir que es finita. Este número es tan grande que estadísticamente se asume como infinita para poder ser valorada.

Pimiento y De La Orden (2017) explican:

[...] el conjunto de elementos que son parte del fenómeno o problemática a estudiar, y que poseen características similares, pues éstos serán la base de dicho estudio. A dicho conjunto, compuesto por la totalidad de los elementos, individuos o factores que forman parte de nuestro objeto de estudio y, en un lugar y tiempo determinados, poseen cualidades similares y observables, se le denomina población. (p. 84).

En esta investigación es importante destacar que la población de estudio es finita. Estos son actualmente los 87 colaboradores que trabajan en la empresa de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, exactamente en la sede principal de la organización, ubicada en el Multicomercial Baden en Barreal de Heredia, Costa Rica.

Es importante mencionar que no se consideran las sedes de San Carlos y Pérez Zeledón, ya que el acceso a la información de estas es muy complicado por la actual pandemia. Por lo tanto, si se analizan, los datos son pocos factibles, esto por la falta de una observación y recopilación clara de los mismos.

## **Censo**

La característica principal que tiene un censo es que el estudio se aplica a la totalidad de la población, por lo tanto, debe ser medible, lo que indica que obligatoriamente es una población finita menor a 100 personas, como Baena (2017) determina: “El censo de población, que es el estudio de la población total de un fenómeno dado: un país, una fábrica, una escuela o un partido público, etc. [...]” (p.84).

En el desarrollo de la presente investigación, el censo es la medida que se toma para analizar a la población finita de estudio, en este caso a las 87 personas que laboran en la sede principal de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima ubicada en Barreal de Heredia, Costa Rica.

La razón de que solo se considere esta población para ser estudiada, es debido a que el área de Recursos Humanos de la organización se encuentra en la sede principal, por lo tanto, el acceso de la información es mucho más abundante y precisa desde las oficinas centrales. Además, de que la lejanía y la pandemia dificulta la movilización a las sedes de Pérez Zeledón y San Carlos.

## **Operacionalización de variables**

Las operacionalizaciones de variables en este trabajo de investigación se determinan mediante el análisis de los objetivos, esto con el fin de proporcionar soluciones o respuestas concretas ante el problema de estudio, asimismo, es una manera de especificar cómo se van a llevar a cabo. Como García (2016) comenta: “Estos son la vía para obtener nuevos conocimientos. Responden a los interrogantes de los problemas planteados y permiten rechazar o probar determinadas hipótesis.” (p. 65).

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se identifican las variables de cada objetivo específico planteado, con sus respectivas definiciones conceptuales, instrumentales y operacionales.

## Primera variable: Estructura funcional

### *Definición conceptual*

Cuando se define el concepto de estructura funcional para una organización, se debe considerar que una estructura para las empresas se refiere a las determinadas actividades que conforman un departamento.

Sánchez (s.f.) explica:

Las empresas llevan a cabo una estructuración para dividir las múltiples acciones o actividades que realizan de manera cotidiana para, de este modo, ser capaces de delimitar sus áreas, establecer cadenas de mando o responsabilidad y lograr una mayor cooperación y coordinación que les ayude a mejorar su labor en conjunto. (párr. 2).

De acuerdo con lo anterior, las estructuras funcionales permiten a las empresas coordinar sus esfuerzos para el alcance de los objetivos organizacionales.

### *Definición instrumental*

La primera variable es evaluada, a través de las siguientes preguntas desarrolladas en el cuestionario que se aplica a los colaboradores. Esto se ordena en la siguiente tabla:

Tabla 2. Definición instrumental del cuestionario aplicado a los trabajadores según la primera variable.

Ítem	Naturaleza	Reactivo
1	Semicerrada dicotómica	Misión y visión de la empresa.
2	Abierta	Participación del departamento.

Fuente: Elaboración propia. Definición instrumental del cuestionario aplicado a los trabajadores según la primera variable, 2021.

Seguidamente, esta variable también se evalúa por medio de los siguientes ítems de la entrevista que se aplica a la encargada del departamento de Recursos Humanos, Elizabeth Cervantes.

Tabla 3. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos según la primera variable.

Ítem	Naturaleza	Reactivo
1	Abierta	Objetivos del departamento.
2	Abierta	Capacidad de crecimiento del departamento.
3	Abierta	Debilidades del departamento.

Fuente: Elaboración propia. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos según la primera variable, 2021.

Asimismo, esta variable también se evalúa por medio de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas, Shirley Ramírez, según la definición instrumental resumida en la siguiente tabla.

Tabla 4. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima según la primera variable.

Ítem	Naturaleza	Reactivo
1	Abierta	Importancia del departamento de la empresa.
2	Abierta	Alcance de los objetivos organizacionales.
3	Abierta	Interés de la cultura organizacional hace el departamento.
4	Abierta	Objetivo de la formalización del departamento.

Fuente: Elaboración propia. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima según la primera variable, 2021.

Por último, a través de la observación, esta variable también es estudiada, ya que permite recolectar información directa de la organización, con el fin de obtener la mayor cantidad de datos posibles, durante el periodo de análisis.

### ***Definición operacional***

Esta primera variable, tiene una naturaleza mixta, esto debido a que contempla, primeramente, aspectos cualitativos como las funciones que ejerce el departamento de Recursos Humanos, el objetivo, la misión y visión de la empresa. Asimismo, también contempla aspectos cuantitativos, debido a que agrupa el nivel de frecuencia de participación con la que el departamento de Recursos Humanos ejerce su trabajo.

El objetivo del estudio de la presente variable busca formalizar los procesos que permiten establecer una estructura funcional del departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se determinan los indicadores que permiten evaluar esta variable según el cuestionario que se aplica a los trabajadores:

- Ítem 1: Nominal.
- Ítem 2: De razón.

Seguidamente, se contemplan los que se obtienen de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos:

- Ítem 1: De razón.
- Ítem 2: De razón.
- Ítem 3: De razón.

Por último, se clasifican los indicadores que se obtienen al aplicar la entrevista a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima:

- Ítem 1: De razón.
- Ítem 2: De razón.
- Ítem 3: De razón.
- Ítem 4: De razón.

## **Segunda variable: Funciones, procesos y procedimientos**

### ***Definición conceptual***

Las funciones, proceso y procedimientos que debe tener un departamento de Recursos Humanos dictan la funcionalidad con la que el mismo ejerce una participación

proactiva dentro de las labores diarias de la organización. Como Kluwer (2019) comenta: “Todos los procesos son esenciales para la supervivencia y el éxito de las estrategias de recursos humanos y ningún proceso individual puede funcionar de forma aislada; tiene que haber un alto nivel de conformidad y cohesión entre los mismos.” (párr. 4).

### ***Definición instrumental***

La segunda variable es evaluada, a través de las siguientes preguntas desarrolladas en el cuestionario que se aplica a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima. Esto se ordena según la naturaleza y el reactivo de cada ítem:

Tabla 5. Definición instrumental del cuestionario aplicado a los trabajadores según la segunda variable.

Ítem	Naturaleza	Reactivo
3	Semicerrada politómica	Método por el que se promociona la vacante laboral.
4	Cerrada dicotómica	Especificación de las labores del puesto.
5	Cerrada politómica de escala de Likert	Capacidad de inducción de la empresa.
6	Cerrada politómica de escala de Likert	Frecuencia de capacitaciones al personal.
7	Semicerrada dicotómica	Capacitaciones específicas por departamento.
8	Abierta	Funciones del departamento de Recursos Humanos.
9	Semicerrada dicotómica	Tipos de incentivos.

Fuente: Elaboración propia. Definición instrumental del cuestionario aplicado a los trabajadores según la segunda variable, 2021.

Esta variable también se evalúa por medio de los siguientes ítems de la entrevista que se aplica a la encargada del departamento de Recursos Humanos, Elizabeth Cervantes.

Tabla 6. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos según la segunda variable.

Ítem	Naturaleza	Reactivo
4	Abierta	Reclutamiento y selección del personal.
5	Abierta	Manual de incentivos.
6	Abierta	Funciones del departamento.
7	Abierta	Modernización de lo procesos del departamento.

Fuente: Elaboración propia. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos según la segunda variable, 2021.

Asimismo, esta variable se evalúa de igual forma por medio de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas, Shirley Ramírez, según la definición instrumental resumida en la siguiente tabla.

Tabla 7. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima según la segunda variable.

Ítem	Naturaleza	Reactivo
5	Abierta	Omisión de aspectos fundamentales del departamento.
6	Abierta	Manejo del capital humano.

Fuente: Elaboración propia. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima según la segunda variable, 2021.

Por último, a través del análisis documental, se pretende estudiar gran cantidad de contenidos que permitan entender el problema, lo que plantea y su importancia. Además, por medio de la observación, este proceso se facilita.

### ***Definición operacional***

Esta segunda variable, se considera de naturaleza mixta, debido a que contempla aspectos cuantitativos como la capacidad de inducción de la empresa, frecuencia de capacitaciones al personal y las funciones del departamento de Recursos Humanos en la empresa. Además, se presentan aspectos de tipo cualitativos como el método por el que se promociona la vacante laboral, la especificación de las labores del puesto, las

capacitaciones específicas por departamento y los tipos de incentivos que los colaboradores indican.

El objetivo de estudiar esta variable radica en determinar las funciones, procesos y procedimientos, tanto actuales, como las que debe tener el área de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima para lograr mayor participación dentro de la organización.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se determinan los indicadores que permiten evaluar esta variable. Primeramente, se contemplan los que se obtienen del cuestionario de los trabajadores:

- Ítem 3: Nominal.
- Ítem 4: Nominal.
- Ítem 5: Intervalo.
- Ítem 6: Intervalo.
- Ítem 7: Nominal.
- Ítem 8: De razón.
- Ítem 9: Nominal.

Seguidamente, se contemplan los que se obtienen de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos:

- Ítem 4: De razón.
- Ítem 5: De razón.
- Ítem 6: De razón.
- Ítem 7: De razón.

Por último, se clasifican los indicadores que se obtienen al aplicar la entrevista a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima:

- Ítem 5: De razón.
- Ítem 6: De razón.

### **Tercera variable: Eficiencia**

#### ***Definición conceptual***

El término eficiencia radica en la manera más adecuada en que una actividad o procedimiento se realiza con el mínimo de recursos disponibles.

Como García (2017) indica:

La definición de eficiencia es la relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo número de recursos o menos. La eficiencia es muy importante en las empresas, ya que se consigue el máximo rendimiento con el mínimo coste. (párr. 1).

De acuerdo con lo anterior, este concepto está dirigido a disminuir los errores que se pueden generar al realizar procesos con un incorrecto control de los recursos.

#### ***Definición instrumental***

La tercera variable es evaluada, a través de las siguientes preguntas desarrolladas en el cuestionario que se aplica a los colaboradores. Esto se ordena en la siguiente tabla:

Tabla 8. Definición instrumental del cuestionario aplicado a los trabajadores según la tercera variable.

<b>Item</b>	<b>Naturaleza</b>	<b>Reactivo</b>
10	Semicerrada dicotómica	Evaluaciones del desempeño.
11	Cerrada dicotómica	Desarrollo del talento humano.
12	Abierta	Acciones de mejora para el departamento.

Fuente: Elaboración propia. Definición instrumental del cuestionario aplicado a los trabajadores según la tercera variable, 2021.

Seguidamente, esta variable también se evalúa por medio de los siguientes ítems de la entrevista que se aplica a la encargada del departamento de Recursos Humanos, Elizabeth Cervantes.

Tabla 9. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos según la tercera variable.

Ítem	Naturaleza	Reactivo
8	Abierta	Planificación estratégica de los procesos.
9	Abierta	Mejoras para la obtención de mayores resultados.

Fuente: Elaboración propia. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos según la tercera variable, 2021.

Además, esta variable también se evalúa por medio de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas, Shirley Ramírez, según la definición instrumental resumida en la siguiente tabla.

Tabla 10. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima según la tercera variable.

Ítem	Naturaleza	Reactivo
7	Abierta	Apoyo de la gerencia al departamento.
8	Abierta	Efectividad del proceso de reclutamiento y selección.
9	Abierta	Distribución de funciones.

Fuente: Elaboración propia. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima según la tercera variable, 2021.

Por último, por medio del retorno de inversión, se pretende cuantificar ciertos puntos que generen mayor eficiencia con la aplicación de las recomendaciones brindadas.

### ***Definición operacional***

Esta tercera variable, se determina de naturaleza tipo mixta, debido a que contempla un aspecto de tipo cuantitativo nominal al enumerar las acciones de mejora que debe implementar el departamento de Recursos Humanos. Asimismo, se presentan

aspectos de tipo cualitativos como las evaluaciones del desempeño que debe llevar a cabo el área y las acciones de mejora que indican los trabajadores que debe llevar a cabo esta.

El objetivo de evaluar esta tercera variable es determinar el aumento de la eficiencia con la identificación también, de las funciones, procesos y procedimientos que se puedan mejorar con el desarrollo del proyecto.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se determinan los indicadores que permiten evaluar esta variable. Primeramente, se contemplan los que se obtienen del cuestionario de los trabajadores:

- Ítem 10: Nominal.
- Ítem 11: Nominal.
- Ítem 12: De razón.

Seguidamente, se contemplan los que se obtienen de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos de la organización, Elizabeth Cervantes:

- Ítem 8: De razón.
- Ítem 9: De razón.

Por último, se clasifican los indicadores que se obtienen de la aplicación de la entrevista a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, Shirley Ramírez:

- Ítem 7: De razón.
- Ítem 8: De razón.
- Ítem 9: De razón.

## Cuarta variable: Rentabilidad

### *Definición conceptual*

La rentabilidad se puede definir como los beneficios que se perciben al invertir o implementar un determinado proceso enfocado en generar una ganancia que supere la inversión que se realiza.

La importancia de este término radica en la capacidad que tienen las empresas para proyectar escenarios favorables que aseguren la viabilidad del proyecto. Como Prana (2020) indica: “La rentabilidad de una empresa es la capacidad que tiene el negocio para aprovechar sus recursos y generar ganancias o utilidades; para medirla se utilizan indicadores financieros que evalúan la efectividad de la administración de la organización.” (párr. 1).

### *Definición instrumental*

La cuarta variable es evaluada por medio de los siguientes ítems de la entrevista que se aplica a la encargada del departamento de Recursos Humanos, Elizabeth Cervantes.

Tabla 11. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos según la cuarta variable.

Ítem	Naturaleza	Reactivo
10	Abierta	Control de costos sobre el departamento.

Fuente: Elaboración propia. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos según la cuarta variable, 2021.

Asimismo, esta variable también se evalúa por medio de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas, Shirley Ramírez, según la definición instrumental resumida en la siguiente tabla.

Tabla 12. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima según la cuarta variable.

Ítem	Naturaleza	Reactivo
10	Abierta	Presupuesto para el departamento.

Fuente: Elaboración propia. Definición instrumental de la entrevista aplicada a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima según la cuarta variable, 2021.

Por último, a través del análisis del retorno de inversión, se cuantifica la reducción de costos generados por la implementación de las recomendaciones brindadas, de tal modo que el beneficio supera la inversión.

### ***Definición operacional***

Esta cuarta variable se determina de naturaleza tipo cuantitativa, debido a que contempla aspectos de tipo de Razón como el control que se lleva sobre los costos en los que incurre el departamento de Recursos Humanos y el presupuesto que se debe diseñar para el mismo.

Esta variable se estudia con el objetivo de evaluar por medio de una herramienta financiera, la rentabilidad que se genera a partir de la implementación de las recomendaciones brindadas y la propuesta establecida.

De acuerdo con lo anterior, se contempla el indicador que se obtiene de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos:

- Ítem 10: De razón.

Por último, se clasifica el indicador que se obtiene al aplicar la entrevista a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima:

- Ítem 10: De razón.

## **Instrumentos y técnicas de investigación**

En todo trabajo, las técnicas de investigación siempre van de la mano con los instrumentos de investigación. Estas se definen como los procesos que se utilizan en el estudio de un determinado análisis.

Por medio de los instrumentos de investigación, se pretende recopilar la mayor cantidad de información disponible para analizar su uso y beneficio para el presente proyecto de investigación.

Baena (2017) refiere:

Las técnicas se vuelven respuestas al “cómo hacer” y permiten la aplicación del método en el ámbito donde se aplica. Hay técnicas para todas las actividades humanas que tienen como fin alcanzar ciertos objetivos, aunque en el caso del método científico, las técnicas son prácticas conscientes y reflexivas dirigidas al apoyo del método. (p. 68).

Estos son utilizados para que el investigador pueda obtener información y datos precisos que sustenten el estudio de una forma más precisa. Como Baena (2017) indica: “Los instrumentos son los apoyos que se tienen para que las técnicas cumplan su propósito [...]” (p. 68). Por lo tanto, la elección de estos instrumentos es la base para llevar a cabo la búsqueda de las respuestas necesarias. Seguidamente se explica cómo estos se desarrollan en el trabajo de investigación.

### **Observación**

La observación es una técnica donde el investigador es el individuo central. Esta recolecta la información que se considera necesaria para el cumplimiento de los objetivos establecidos del trabajo de investigación. Se considera que esta se lleva a cabo cuando el investigador se encuentra en la organización que estudia, con el fin de obtener la mayor cantidad de datos posible durante el periodo de análisis determinado (Pimienta y De La Orden, 2017).

Por lo tanto, para efectos de este trabajo, esta técnica sirve para recolectar y proporcionar información fundamental que permita conocer la amplitud e importancia que el estudio debe tener, para el diseño adecuado de la estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos, para Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

Ahora bien, un excelente instrumento que permita resumir la información y los datos obtenidos en la observación del estudio es la ficha de observación.

Pimienta y De La Orden (2017) la definen como:

[...] utilidad como instrumento de investigación estriba en que su fácil manipulación permite ordenarlas y clasificarlas con diferentes criterios. Esta flexibilidad facilita el uso de la información obtenida. Se recomienda cuidar los detalles al momento de consignar los datos [...] (p. 89).

Este instrumento permite presentar de una forma clara la técnica de observación, con el fin de obtener la información de una manera más rápida y sencilla.

## **Análisis documental**

Un análisis documental, como bien su nombre lo dice, se refiere básicamente al estudio de documentos para un objetivo específico. Este tipo de técnica busca principalmente estudiar todo este contenido, con el fin de entender el tema, lo que plantea, su importancia y cómo sirve inclusive de ejemplo para la elaboración de otros documentos o, en algunos casos, llegar a aportar bases de conocimiento para investigaciones futuras.

Baena (2017) indica:

El primer paso del investigador debe ser el acopio de noticias sobre libros, expedientes, informes de laboratorios o trabajos de campo publicados en relación con el tema por estudiar desde dos puntos de vista: el general y el particular [...] (p. 69).

Por medio del análisis documental, se pretende, en este trabajo, estudiar y entender documentos, libros, reseñas, entre otros, con el objetivo de diseñar bases para elaborar

una estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos. A través de esta, se procura que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, mejore la forma en que lleva a cabo procesos como reclutamiento y selección del personal, incentivos, evaluaciones de desempeño, entre otros.

## **Cuestionario**

En los trabajos de investigación, muchos estudiosos consideran los cuestionarios como una técnica indispensable que se debe realizar. Este está conformado por un conjunto de preguntas diseñadas, de tal manera que permitan recolectar datos de gran importancia para el desarrollo del estudio. Como Pérez, Pérez y Seca (2020) especifican: “Las preguntas deben ser simples, con palabras y la formulación adecuada para que puedan ser entendidas por los encuestados sin vacilación.” (p. 259). Por lo tanto, estas se analizan, con el fin de obtener un determinado resultado.

En el diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, el cuestionario es vital para que los colaboradores de la organización brinden una realimentación de percepción que poseen acerca el área actual de Recursos Humanos.

El cuestionario puede ser un documento físico o virtual, en el cual se realizan una serie de preguntas que la persona a la que se le aplica pueda poner, de forma anónima o no, sus opiniones en relación con un tema en específico. Asimismo, para la elaboración de este instrumento, es recomendado que las preguntas sean concretas, y a su vez que sean formuladas también de manera abierta, donde las personas se sientan libres de brindar su opinión (Ballesteros, 2015).

En este trabajo de investigación, se utilizan cuestionarios digitales, ya que no es necesario contacto físico, en atención a las medidas sanitarias que se establecen por la situación generada por la pandemia. Estos tienen como objetivo principal, obtener información sobre el punto de vista que tienen los trabajadores de Distribuidora

Cervantes Sociedad Anónima sobre el manejo actual que el departamento de Recursos Humanos realiza sobre ellos y, además, su opinión sobre la implementación de mejoras en esta área.

A continuación, se presenta una tabla que permite desglosar ordenadamente el instrumento según la naturaleza, el reactivo e indicador de cada ítem del cuestionario.

Tabla 13. Desglose del cuestionario que se aplica a los colaboradores de la empresa.

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Semicerrada dicotómica	Misión y visión de la empresa.	Nominal
2	Abierta	Participación del departamento	De razón
3	Semicerrada politómica	Método por el que se promociona la vacante laboral.	Nominal
4	Cerrada dicotómica	Especificación de las labores del puesto.	Nominal
5	Cerrada politómica de escala de Likert	Capacidad de inducción de la empresa.	Intervalo
6	Cerrada politómica de escala de Likert	Frecuencia de capacitaciones al personal.	Intervalo
7	Semicerrada dicotómica	Capacitaciones específicas por departamento.	Nominal
8	Abierta	Funciones del departamento de Recursos Humanos.	De razón
9	Semicerrada dicotómica	Tipos de incentivos.	Nominal
10	Semicerrada dicotómica	Evaluaciones del desempeño.	Nominal
11	Cerrada dicotómica	Desarrollo del talento humano.	Nominal
12	Abierta	Acciones de mejora para el departamento.	De razón

Fuente: Elaboración propia, Desglose del cuestionario que se aplica a los colaboradores de la empresa, 2021.

Con base en lo anterior, el desarrollo del cuestionario va estrictamente dirigido a la población de estudio, la cual corresponde, de igual manera, al censo con el que se va a trabajar, es decir, los 87 colaboradores que laboran en la sede principal de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ubicada en el Multicomercial Badén de Barreal de Heredia.

## Entrevista

Las entrevistas, como técnica de investigación, cumplen objetivos similares a los de los cuestionarios, la diferencia entre estos dos es que las primeras mencionadas se dan por medio de una conversación entre dos o más usuarios, donde el entrevistador se encarga de formular verbalmente las preguntas para que el entrevistado las responda y de su punto de vista. Como lo indica Baena (2017): “Una entrevista es una indagación que se realiza a una persona o varias para obtener un testimonio sobre un hecho vivido, una opinión o un comentario [...]” (p. 80).

De acuerdo con lo anterior, para el presente proyecto, se elaboran dos entrevistas. La primera va dirigida a la encargada actual del departamento de Recursos Humanos, Elizabeth Cervantes, quien desempeña también el puesto de gerente administrativo. La segunda entrevista va dirigida a la jefa de oficinas, Shirley Ramírez.

Ahora bien, es importante, al igual que en los cuestionarios, definir la naturaleza, el reactivo e indicador de cada ítem. A continuación, se desglosa la entrevista que se realiza a la encargada del departamento de Recursos Humanos, Elizabeth Cervantes:

Tabla 14. Desglose de la entrevista que se aplica a la encargada del departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Objetivos del departamento.	De razón
2	Abierta	Capacidad de crecimiento del departamento.	De razón
3	Abierta	Debilidades del departamento.	De razón
4	Abierta	Reclutamiento y selección del personal.	De razón
5	Abierta	Manual de incentivos.	De razón
6	Abierta	Funciones del departamento.	De razón
7	Abierta	Modernización de los procesos del departamento.	De razón
8	Abierta	Planificación estratégica de los procesos.	De razón
9	Abierta	Mejoras para la obtención de mayores resultados.	De razón
10	Abierta	Control de costos sobre el departamento.	De razón

Fuente: Elaboración propia, Desglose de la entrevista que se aplica a la encargada del departamento de Recursos Humanos de la empresa, 2021.

Seguidamente, se desglosa la misma información de cada ítem, pero en este caso, los que se desarrollan en la segunda entrevista, dirigida a la jefa de oficinas, Shirley Ramírez:

Tabla 15. Desglose de la entrevista que se aplica a la jefa de oficinas de la empresa.

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Importancia del departamento de la empresa.	De razón
2	Abierta	Alcance de los objetivos organizacionales.	De razón
3	Abierta	Interés de la cultura organizacional hace el departamento.	De razón
4	Abierta	Objetivo de la formalización del departamento.	De razón
5	Abierta	Omisión de aspectos fundamentales del departamento.	De razón
6	Abierta	Manejo del capital humano.	De razón
7	Abierta	Apoyo de la gerencia al departamento.	De razón
8	Abierta	Efectividad del proceso de reclutamiento y selección.	De razón
9	Abierta	Distribución de funciones.	De razón
10	Abierta	Presupuesto para el departamento.	De razón

Fuente: Elaboración propia, Desglose de la entrevista que se aplica a la jefa de oficinas de la empresa, 2021.

En la elaboración del presente trabajo de investigación, este instrumento para la recolección de información es de gran importancia para obtener datos provenientes principalmente de los altos mandos de la organización.

Es importante anotar la mayor cantidad de respuestas obtenidas, de tal forma que se permita la visualización de la entrevista posterior a su realización, lo cual ayuda a que el investigador no olvide algún detalle o dato importante que sustente el trabajo de interés (Ballesteros, 2015).

### **Retorno de inversión**

El retorno de inversión, o popularmente conocido como “ROI”, permite principalmente medir la rentabilidad que llega a tener una organización al invertir en determinado proceso.

Chu (2020) comenta:

[...] indica, de una manera sencilla y directa, qué valor económico se ha obtenido como resultado de invertir un importe concreto en la realización de determinadas acciones. Por lo tanto, es el rendimiento real que se logra a través de una inversión económica [...] (párr. 4).

Con el diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, se determina la rentabilidad que tiene la empresa, si decide aplicar el presente trabajo de investigación.

Es importante mencionar que el ROI se evalúa en el desarrollo de la propuesta, debido a que en la misma es donde se consideran los costos versus los beneficios de aplicar dicho diseño estructural del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

## **Confiabilidad y validez**

A continuación, se describen los términos de confiabilidad y validez, lo cuales brindan seguridad en relación con los instrumentos y técnicas de información por aplicar en el presente trabajo de investigación. Como García (2016) afirma: “Dado que muchos fenómenos varían en gran medida con respecto al tiempo y son necesarias la creación y utilización de métodos empíricos que permitan abordar estos problemas con un nivel adecuado de fiabilidad y validez.” (p. 76).

### **Confiabilidad**

En toda investigación, el concepto confiabilidad se refiere al grado de confianza y seguridad que tienen los resultados obtenidos en una investigación, esto con base en las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y el análisis de la información. Para Hernández, Fernández y Baptista (1997) citado por Silva y Brain (2015) definen: “Confiabilidad es el grado en que su aplicación, repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados, y se determina mediante diversas técnicas [...]” (p. 86).

La confiabilidad toma en cuenta aspectos importantes como el contexto, tiempo y lugar de la investigación, para determinar el grado de veracidad de los datos resultantes, lo cual garantiza que la información es concisa y precisa en todos los aspectos posibles.

Este trabajo de investigación, a través de la confiabilidad, verifica que todos los análisis, respuestas y datos obtenidos son certeros a la hora de cuestionar la razón de su estudio. Con esto se da seguridad, tanto a los propietarios como a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, de que la información y estudios que se les brindan, son precisos.

### **Validez**

La validez da la certeza de que los instrumentos y técnicas de una investigación, analicen y midan lo que realmente se desea, de tal manera que los resultados obtenidos con la aplicación de estos son precisos para poder ser analizados, para Hernández, Fernández y Baptista (1997) citado por Silva y Brain (2015) definen: “Validez es el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir.” (p. 86). Asimismo, se da certeza de que se tiene información de calidad que sustenten opiniones y mejoras que se puedan proponer.

En esta investigación, la validez de las técnicas e instrumentos de investigación aseguran que estos están enfocados en cumplir con los objetivos del trabajo, de tal manera que brindan información veraz y real de lo que realmente se analiza y que no se da una dispersión e incongruencia de información.

### ***Técnicas de validación***

Como se mencionó anteriormente, la validez de un instrumento de investigación permite dar certeza de que los mismos recopilan la información que se desea tener, como García (2016) comenta: “Dado que muchos fenómenos varían en gran medida con respecto al tiempo y son muy complejos, son necesarias la creación y la utilización de

métodos empíricos que permiten abordar estos problemas con un nivel adecuado de fiabilidad y validez.” (p. 76).

Como se manifiesta antes, existe una serie de técnicas que permiten validar los instrumentos desarrollados, estos se pueden aplicar antes, durante y después de la aplicación de los mismos. Primeramente, el instrumento se debe poner a prueba con un profesional que valide que, las preguntas desarrolladas en el mismo tengan congruencia, sin términos confusos o ambiguos que puedan recopilar respuestas erróneas. Para efectos de este trabajo de investigación, se cuenta con la revisión del tutor a cargo, el cual cuenta con un grado profesional en el área de Recursos Humanos y niveles académicos suficientemente altos para dar certeza de que se recopile la información deseada.

Como segunda técnica, una vez recopilada la información, es importante realizar un orden y filtración de la información, con la finalidad de reducir al máximo el margen de error al trasladar los datos a tablas, gráficos y figuras que permitan de una mejor comprensión de esta. Realizar un análisis de los componentes es la tercera técnica, con ella se valida que las preguntas realizadas representen los objetivos específicos.

### ***Alfa de Cronbach***

El alfa de Cronbach es un indicador que permite, principalmente, dar confiabilidad de que las respuestas obtenidas en un cuestionario específico son confiables. Con esta herramienta, se puede identificar si el instrumento que se está evaluando recopila información que talvez no sea la más apropiada. Como Ruiz (s.f.) comenta: “Este coeficiente consiste en la media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala, y puede calcularse de dos maneras: a partir de las varianzas (Alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alfa de Cronbach estandarizado).” (párr. 5).

Este indicador utiliza el coeficiente de correlación al cuadrado, el cual busca, específicamente, la homogeneidad de las preguntas realizadas, promediando las correlaciones de todos los ítems, para ver si efectivamente se relacionan.

Ruíz (s.f.) indica:

El Alfa de Cronbach es un método de cálculo del coeficiente de fiabilidad, que identifica la fiabilidad como consistencia interna. Se denomina así porque analiza hasta qué punto medidas parciales obtenidas con los diferentes ítems son “consistentes” entre sí [...] (párr. 13).

De la misma forma, su interpretación se basa, principalmente, en que cuanto más se acerque el resultado a 1, más fiable es el instrumento evaluado, a partir de 0,80 ya se considera un número altamente confiable, sin embargo, si el resultado está por encima de 0,60, se puede decir que la mayor cantidad de preguntas analizadas, presentan un grado moderado de confiabilidad en sus respuestas.

Esta herramienta está compuesta de la siguiente forma:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

K: El número de ítems

Vi: Varianza de los ítems

Vt: Varianza de la suma de los ítems

$\alpha$ : Coeficiente de alfa de Cronbach

Para la elaboración del presente proyecto de investigación, el Alfa de Cronbach permite evaluar que tan confiable son las respuestas obtenidas según el cuestionario que se aplica a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

## **CAPÍTULO IV Análisis de resultados**

## **Análisis de resultados**

En el presente proyecto de investigación, como se establece en los enfoques de estudio del Capítulo III, el análisis y la interpretación de los datos se realiza desde un punto de vista cuantitativo, el cual se basa en procesos lineales y de recopilación de información, con base en los datos que se obtienen con la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación.

García (2016) comenta:

[...] una vez definido el problema a estudiar y los objetivos que se quieren lograr, recopilar y procesar gran volumen de datos sobre las distintas variables identificadas, de tal forma que el sistema bajo estudio pueda ser caracterizado o descrito, poder comprar, relacionar o saber la tendencia de algunas variables que permitan dar respuesta a la hipótesis o los objetivos planteados. (p. 129).

Por su parte, también se examina desde el punto de vista cualitativo, ya que se analizan juicios y respuestas vistas desde un enfoque personal de los colaboradores.

### **Análisis e interpretación de resultados**

Una vez que se obtenga un volumen de información suficientemente para poder ser estudiado, se procede con un análisis cualitativo y cuantitativo. Esto es posible por medio de la aplicación de instrumentos como cuestionarios, entrevistas y fichas de observación, los cuales permiten recolectar una serie de datos por parte de los trabajadores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima. Esta información se analiza mediante figuras y tablas, como García (2016) indica: “Una de las herramientas más utilizadas para ordenar los datos asociados a variables cuantitativas de un experimento o fenómeno aleatorio es mediante la construcción de Tablas de Distribución de Frecuencias.” (p. 136).

## **Resultados generales**

Cuando se aplican todos los instrumentos de investigación, se procede a presentar los resultados obtenidos de estos. Es importante mencionar que, en este apartado del trabajo de investigación, las interpretaciones se presentan resumidas por medio de una serie de tablas y figuras que permiten comparar cualitativa y porcentualmente los datos recopilados, de tal forma que se puedan acoplar las bases teóricas vistas en los capítulos anteriores, con los porcentajes y números que se obtienen de la aplicación de los instrumentos.

Además, los datos brindan la realidad de la necesidad de la empresa, como Baena (2017) indica: “[...] las nuevas necesidades de la investigación requieren que haya un procesamiento de información claro, comprensible y efectivo para poder interpretar la realidad que se investiga y tener resultados idóneos.” (p. 110).

De acuerdo con lo anterior, al ser una investigación cuantitativa, que presenta rasgos cualitativos, el análisis de las variables que se mencionan en el Capítulo III es fundamental para el desarrollo del presente trabajo de investigación. Es por esto, que a continuación, se presentan los resultados que se obtienen con la aplicación de los instrumentos, ordenados según las variables que se desean analizar.

## **Resultados de las variables**

Mediante los resultados de las variables se pretenden identificar aquellas preguntas del cuestionario y de las entrevistas que hacen referencia principal a las variables mencionadas en el Capítulo III. De acuerdo con lo anterior, como Westreicher (2020) comenta: “El resultado es el efecto o consecuencia de una acción, proceso o situación. Este concepto es aplicable en distintos contextos.” (párr. 1).

A continuación, se presentan los resultados que se obtienen de los diferentes instrumentos que se aplican a los trabajadores de la empresa Distribuidora Cervantes

Sociedad Anónima, en su sede principal ubicada en Barreal de Heredia. Es importante mencionar que, el análisis de la información de cada instrumento se distribuye por medio de las variables que afectan a cada uno de estos.

### **Resultados obtenidos del cuestionario**

Como se menciona en el Capítulo III, los cuestionarios son uno de los instrumentos por excelencia para la recolección de gran cantidad de datos e información. Estos se estructuran mediante una serie de preguntas o indicadores, con el fin de conocer lo que origina el problema hasta lo que está sucediendo en la actualidad de la organización (Baena, 2017).

En relación con el desarrollo de este trabajo de investigación se aplica un cuestionario, a los 87 trabajadores que laboran en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, en su sucursal de Barreal de Heredia (ver Anexo 2); de los cuales solo se cuenta con la participación de 76 funcionarios, es decir, el 87,35% de la totalidad.

A continuación, se presentan los resultados que se obtienen de la aplicación del cuestionario que lleva por título: “Cuestionario para el Diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima”, esto según la variable a la que pertenecen.

#### ***Análisis de la primera variable: Estructura funcional.***

Tabla 16. Edad de los trabajadores.

<b>Rango de edad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
20 a 25 años	13	17,11%
26 a 35 años	39	51,32%
36 a 48 años	20	26,32%
50 a 60 años	4	5,26%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

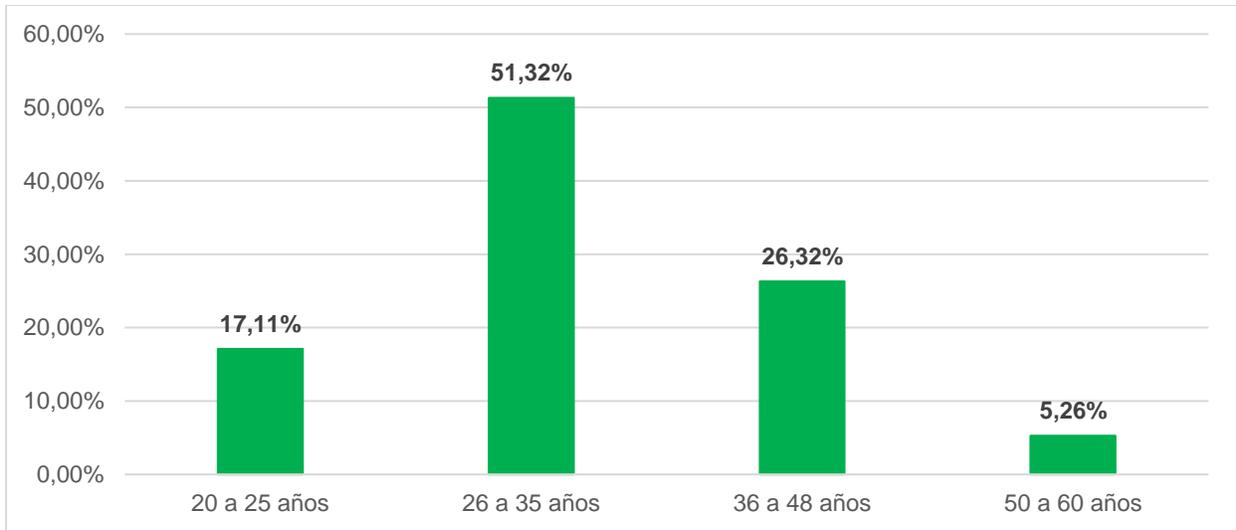


Figura 2. Edad de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Según la Tabla 16 y Figura 2, el mayor porcentaje de los trabajadores se encuentra en una edad promedio de 26 a 35 años. Con esta información, se muestra que la población adulta joven, es la que predomina en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima. Esto implica, en relación con las respuestas de más adelante, que la población adulta joven, específicamente en un rango de edad de 26 a 35 años, es la que muestra una mayor afectación por la ausencia de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos.

La razón principal de esto radica en que son personas que ya presentan mayor vida laboral que los trabajadores de 20 años, que tal vez, apenas están en su primer trabajo. Además, tienen más experiencia en Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, así como en otras empresas, lo que les da un conocimiento mayor de cómo deben ser tratados y los derechos que deben de tener como colaboradores de una organización, conocimiento que por lo general no es tan amplio en personas menores a ellos.

Por otra parte, la población de mayor edad, con un rango entre los 50 a 60 años, muestra un interés menor por la implementación de un departamento de Recursos Humanos, en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima. Con base al

comportamiento que se observa en la aplicación de los instrumentos de investigación, una de las razones de este desinterés, implica en que la mayoría inicia su vida laboral varios años atrás y su ingreso al mundo empresarial es marcado por una época distinta, en la que los colaboradores no son tan importantes como hoy en día.

Tabla 17. Departamento.

Departamento	Cantidad	Porcentaje
Transporte	31	40,79%
Ventas	28	36,84%
Bodega	10	13,16%
Contabilidad	3	3,95%
Cuentas por Cobrar	2	2,63%
Facturación	1	1,32%
Cuanta por Pagar	1	1,32%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

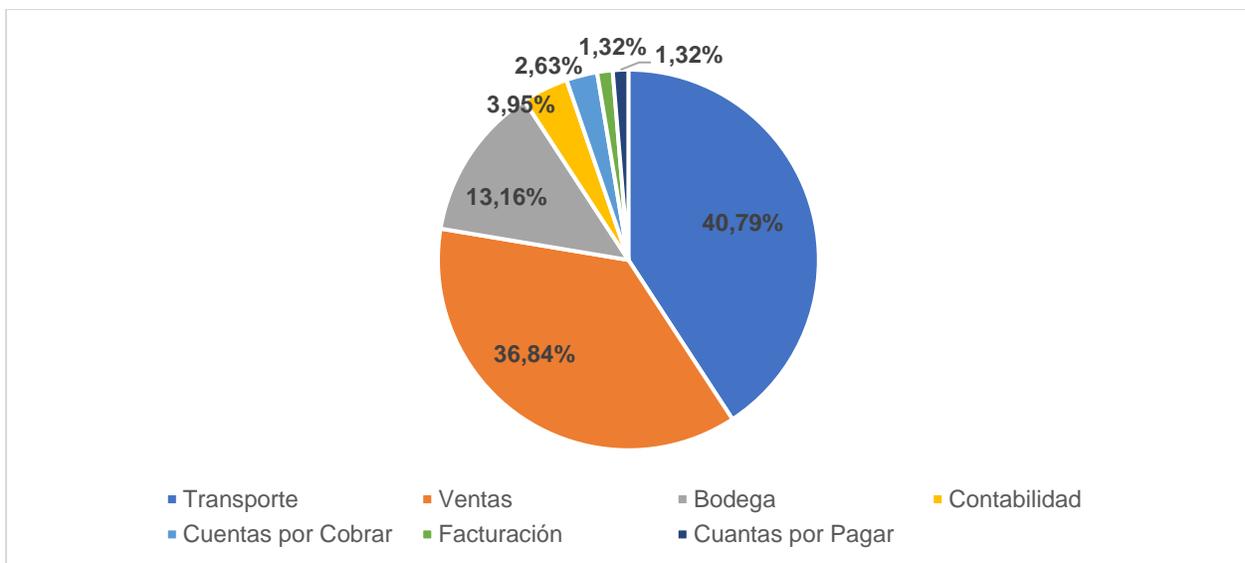


Figura 3. Departamento.

Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Luego de tabular y graficar las repuestas de los trabajadores, se puede apreciar en la Tabla 17 y Figura 3, que el mayor porcentaje de estos pertenece a los departamentos

de Ventas y Transporte, con un 36,84% y un 40,79% respectivamente, sobre el total de las respuestas brindadas. El departamento de Bodega, Contabilidad y Cuentas por Cobrar siguen consecutivamente con un 13,16%, 3,95% y 2,63% de los resultados obtenidos.

Por otra parte, los departamentos de Facturación y Cuentas por Pagar poseen un 1,3% cada uno, siendo así las áreas más pequeñas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

De acuerdo con los porcentajes, se espera que la incidencia de respuestas por parte de los departamentos de Ventas y Transporte, impliquen un mayor peso de análisis sobre los resultados de las preguntas que posteriormente se van a analizar.

Es importante mencionar que no se obtienen respuestas por parte del área de Inventarios, debido a que la persona encargada del puesto forma parte del equipo que elabora este trabajo de investigación. De igual manera, la persona que se encuentra ocupando el puesto de encargada de Recursos Humanos y la jefa de oficinas, Elizabeth Cervantes y Shirley Ramírez, respectivamente, tampoco realizan este cuestionario aplicado a los colaboradores, debido a que se les aplica otro tipo de instrumento de investigación.

Tabla 18. Tiempo laborando en la empresa.

Tiempo laborando en la empresa	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	21	27,63%
1 año - 5 años	29	38,16%
5 años - 10 años	18	23,68%
Más de 10 años	8	10,53%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

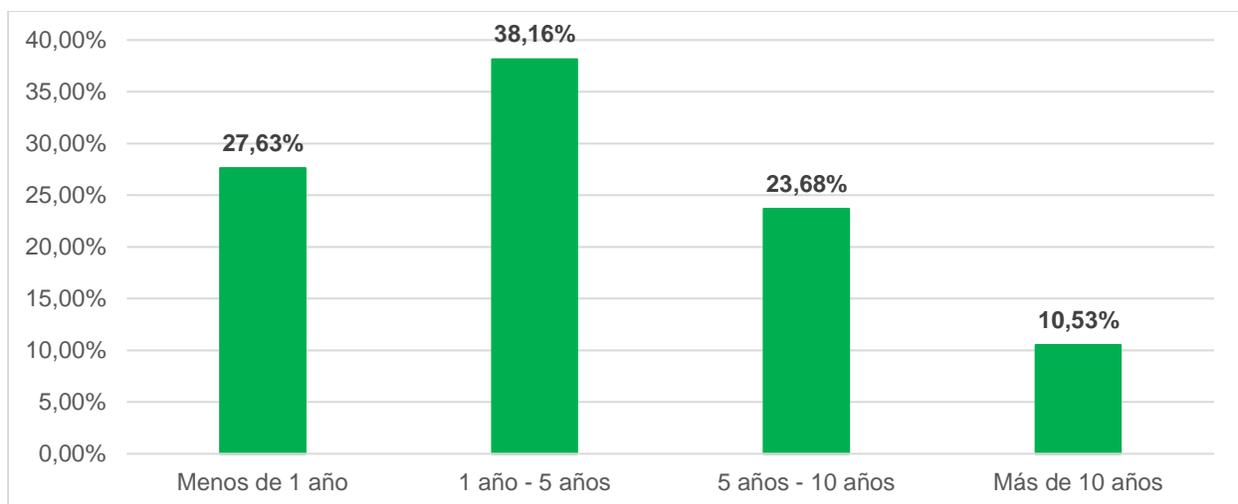


Figura 4. Tiempo laborando en la empresa.

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Tabla 18 y Figura 4, se puede observar que desde que se funda la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima en el año 1993, solo un 10,53% de los trabajadores presentan una amplia cantidad de años laborando en la organización.

Caso contrario ocurre con el 38,16% de las respuestas, las cuales demuestran que los trabajadores llevan de 1 a 5 años en la empresa, de manera similar sucede con el 27,63%, en donde según la Tabla 18 y Figura 4, llevan menos de un año ejerciendo sus labores. Esto implica que la empresa posee una alta rotación del personal, con base en los años desde que se funda y los años que tienen laborando sus trabajadores.

Tabla 19. Respuesta a la pregunta ¿Conoce la misión y visión actual de Distribuidores Cervantes Sociedad Anónima? Si su respuesta es “sí” escríbalas en el espacio disponible.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No	72	94,74%
Si	4	5,26%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

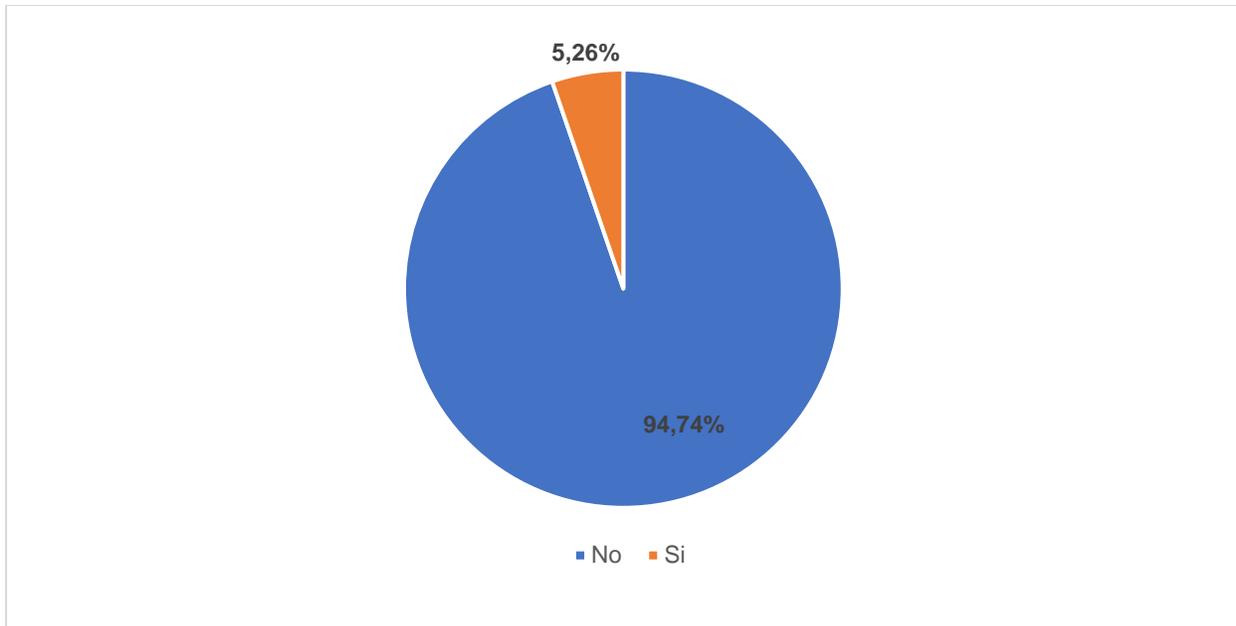


Figura 5. Respuesta a la pregunta ¿Conoce la misión y visión actual de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima? Si su respuesta es “sí” escríbalas en el espacio disponible.

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Luego de definir porcentualmente las respuestas positivas y negativas, respecto al conocimiento de los colaboradores sobre la misión y visión de la empresa en la Tabla 19 y Figura 5, se puede observar cómo el 94,74% correspondiente a 72 trabajadores, no conocen en lo absoluto la misión y visión de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, lo que implica su inadecuada inducción.

Por otra parte, el 5,16% indica que sí conoce la misión y visión de la empresa. Ahora bien, como se especifica en la pregunta, si la respuesta era afirmativa el colaborador debe indicar cuáles son.

De este punto se obtienen las siguientes respuestas:

- Una empresa que quiere progresar en alto.
- Crecer más como empresa.

- Satisfacer las necesidades de los clientes y el crecimiento de la compañía.
- La misión es atender lo mejor posible a los proveedores y la visión es llegar a tener todos los proveedores y clientes de la GAM.

De acuerdo con las 4 respuestas obtenidas, por parte de los 4 trabajadores que marcan que sí conocen la misión y visión de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, se puede observar claramente que estas poseen una pequeña idea de la misión y visión real de la organización, señaladas en el Capítulo II.

Sin embargo, de acuerdo con las respuestas, los colaboradores sí aciertan en puntos como satisfacer las necesidades de los cliente y proveedores, lograr la mayor cobertura posible y el crecimiento de la empresa.

Tabla 20. Respuesta a la pregunta. Como funcionario de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿qué opina acerca del papel que ejerce el departamento de Recursos Humanos? Comente.

N°	Cuestión	Frecuencia	Porcentaje
1	Poca participación en la empresa	41	53,95%
2	Bueno	13	17,11%
3	Mejora del departamento	11	14,47%
4	Malo	5	6,58%
5	Muy bueno	3	3,95%
6	Excelente	1	1,32%
7	Brinda el material necesario	1	1,32%
8	Regular	1	1,32%
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

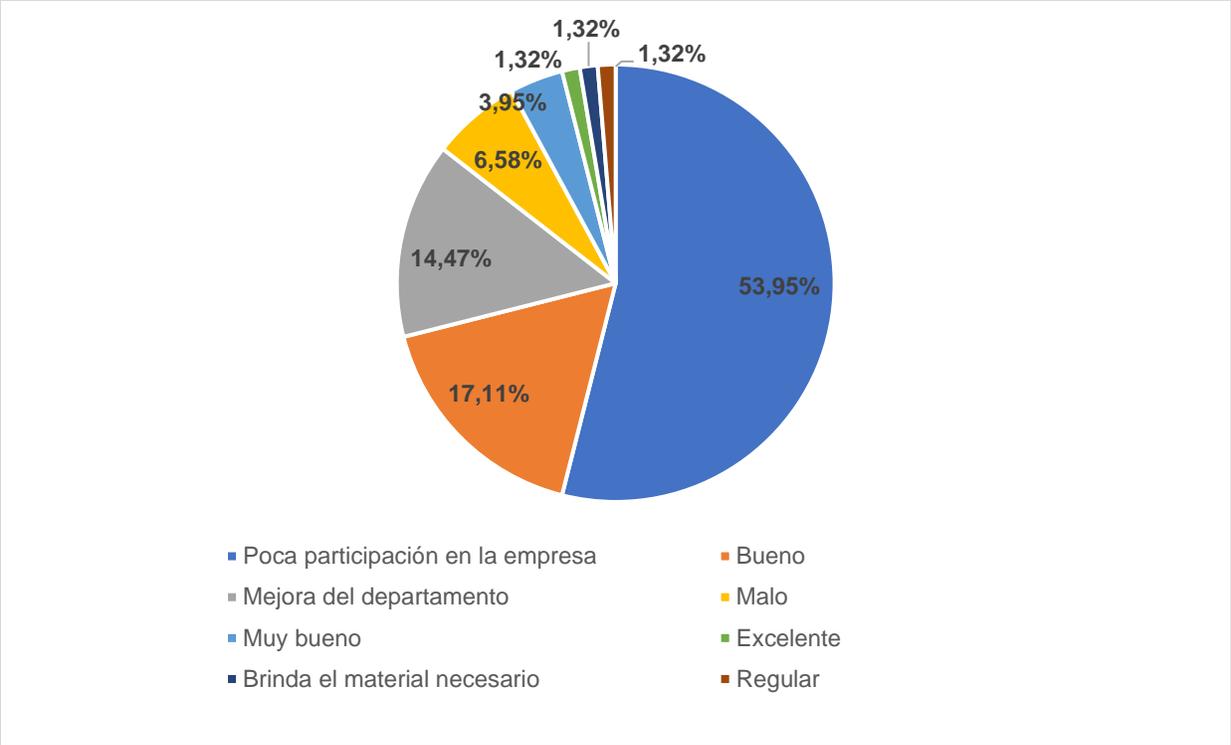


Figura 6. Respuesta a la pregunta. Como funcionario de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿qué opina acerca del papel que ejerce el departamento de Recursos Humanos? Comente.

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

La elaboración de la pregunta se formula de manera abierta, por lo que las respuestas se agrupan por medio de una serie de cuestiones que se frecuentan en estas. A esto se le conoce como una tabla de categorización, la cual permite ordenar y analizar, estadísticamente, una serie de preguntas donde sus respuestas no son claramente específicas, por lo que se busca un patrón de coincidencia.

Ahora bien, respecto a los datos de la Tabla 20 y Figura 6 se puede observar que el 53,95% de los colaboradores considera que, como funcionarios de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, el departamento de Recursos Humanos posee poca participación.

Asimismo, el 14,47% indica que se debe mejorar y el 6,58% considera que es malo. Con esto, se ve que el 75% de los trabajadores no está satisfecho con el papel que ejerce esta área. Un departamento de Recursos Humanos se encarga de organizar, gestionar y administrar las labores de los colaboradores (Carazo, 2017). Por lo tanto, de acuerdo con los porcentajes anteriores, se ve claramente que la opción de los funcionarios no es muy favorable.

Por otra parte, analizando desde una cuestión positiva, el 17,11% de los colaboradores, considera que el papel que ejerce el departamento de Recursos Humanos es bueno, sin embargo, no excelente como lo indica el 1,32% de los funcionarios.

***Análisis de la segunda variable: Funciones, procesos y procedimientos.***

Tabla 21. Respuesta a la pregunta ¿Por cuál medio se entera de los puestos vacantes que se dan en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima?

Departamento	Cantidad	Porcentaje
Redes sociales	43	56,58%
Contactos personales	25	32,89%
Ya había trabajado antes	2	2,63%
Familiar	2	2,63%
Recomendación	1	1,32%
Búsqueda personal	1	1,32%
Empresa familiar	1	1,32%
Ninguno	1	1,32%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

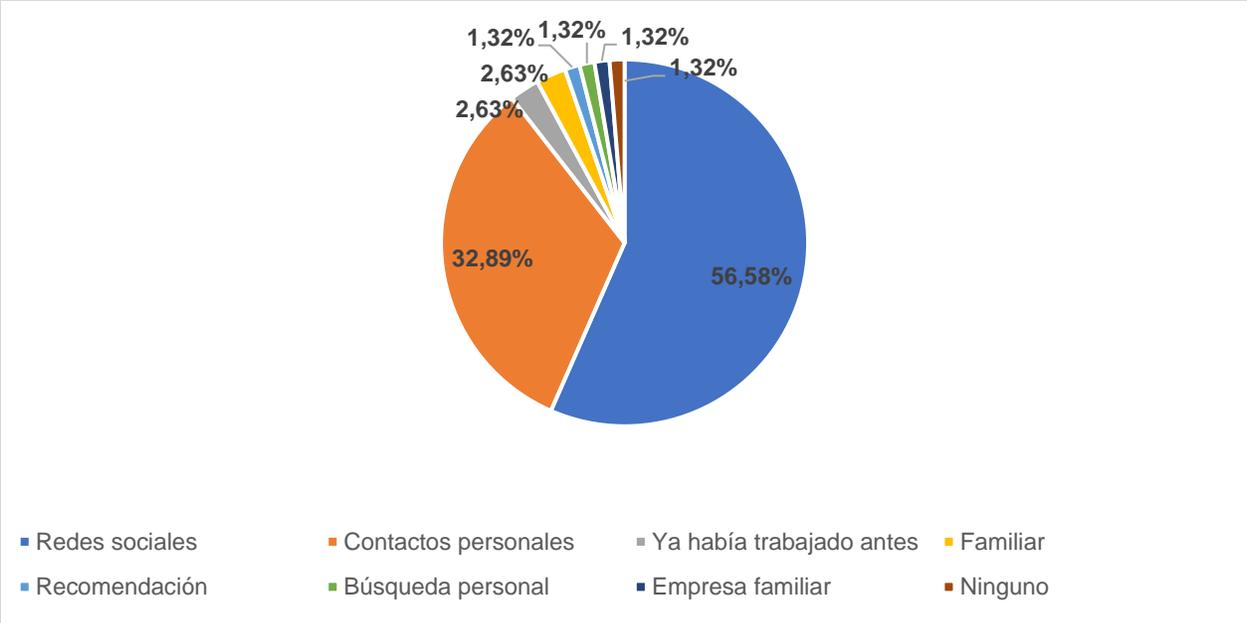


Figura 7. Respuesta a la pregunta ¿Por cuál medio se entera de los puestos vacantes que se dan en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima?

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

De acuerdo con los porcentajes que se muestran en la Tabla 21 y la Figura 7, se puede observar como las redes sociales son el método más efectivo que utiliza la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, para reclutar y seleccionar personal nuevo, abarcando un 56,58% de los trabajadores que se contratan por este medio. Seguidamente, el 32,89% de los colaboradores se enteran de los puestos vacantes por contactos personales.

Tabla 22. Respuesta a la pregunta. En su proceso de contratación, ¿considera que se le brindó una clara información sobre las labores específicas asignadas al puesto para el cual estaba aplicando?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	57	75,00%
No	19	25,00%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

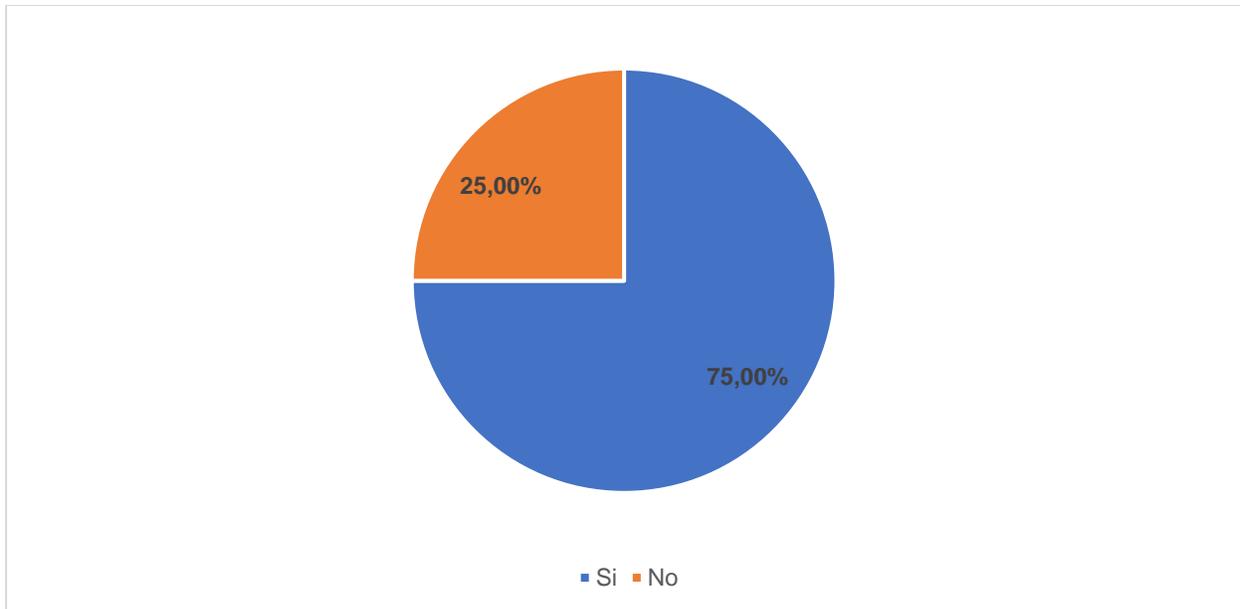


Figura 8. Respuesta a la pregunta. En su proceso de contratación, ¿considera que se le brindó una clara información sobre las labores específicas asignadas al puesto para el cual estaba aplicando?

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Después de tabular y graficar las respuestas del cuestionario, se puede observar cómo en la Tabla 22 y Figura 8, con respecto a la eficiencia del departamento de Recursos Humanos, sobre la especificación de labores a personal nuevo de la compañía, el 75% de los colaboradores actuales de la empresa consideran que sí se le brinda una clara información.

Por otra parte, el 25% de los trabajadores considera que la información sobre las labores que debe desempeñar para el puesto disponible no se brinda de la manera más clara por parte de la organización. Es importante mencionar, como se presenta en la Tabla 22, que ese 25% representa a 19 personas, esto implica que, aunque este porcentaje es minoritario, puede significar que la ejecución de las labores se haga de manera ineficiente, ocurra despilfarro, mala organización del tiempo, entre otros.

Tabla 23. Respuesta a la pregunta. Una vez contratado, ¿cómo considera que fue su inducción en la empresa?

Respuesta	Porcentaje
Excelente	5,26%
Buena	32,89%
Regular	42,11%
Mala	19,74%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

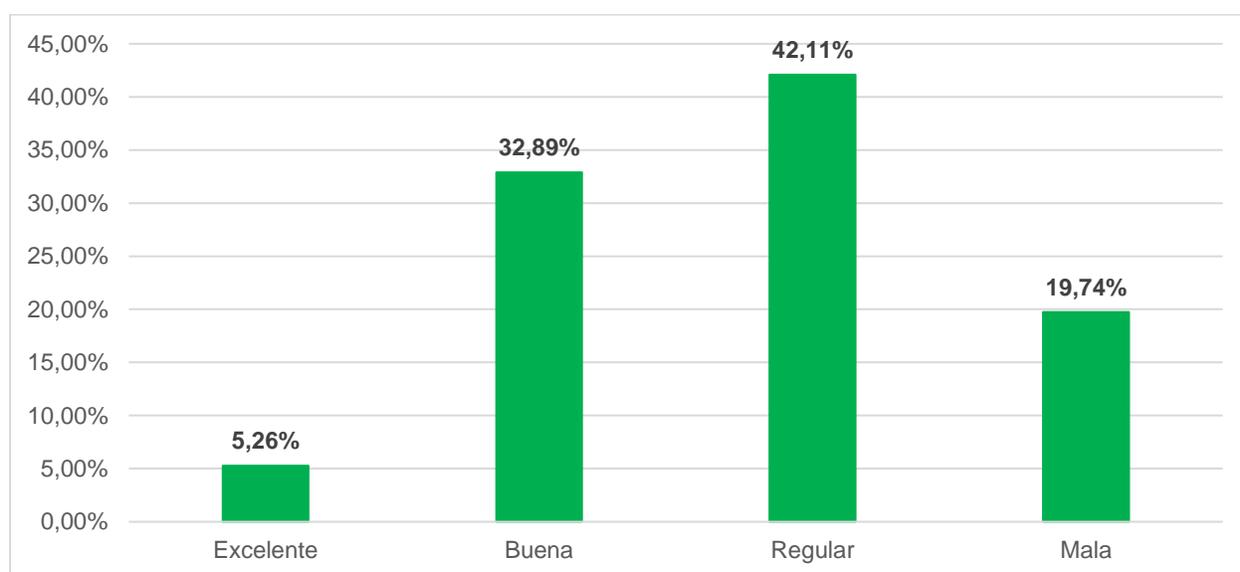


Figura 9. Respuesta a la pregunta. Una vez contratado, ¿cómo considera que fue su inducción en la empresa?

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

De acuerdo con la Tabla 23 y Figura 9, el 42,11% de los trabajadores, consideran regular su inducción de la empresa, seguido por el 32,89% que indican su inducción como buena. Asimismo, el 5,26% opinan como excelente su inducción.

Por otra parte, un 19,74% de las respuestas coinciden como mala su inducción a la empresa. Con base en los resultados, se puede observar como el departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, no

muestra una estructura formal sobre su programa de inducción, ya que presenta respuestas variadas entre los colaboradores, por lo que la modernización de este proceso es importante con el fin de lograr una mayor adaptación de los trabajadores y en consecuencia de la empresa al mercado global (INCAE, 2019).

Tabla 24. Respuesta a la pregunta. Laborando para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿cuántas veces ha recibido algún tipo de capacitación que influya de manera positiva en sus labores diarias?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muchas veces	6	7,89%
Pocas veces	28	36,84%
Nunca	42	55,26%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

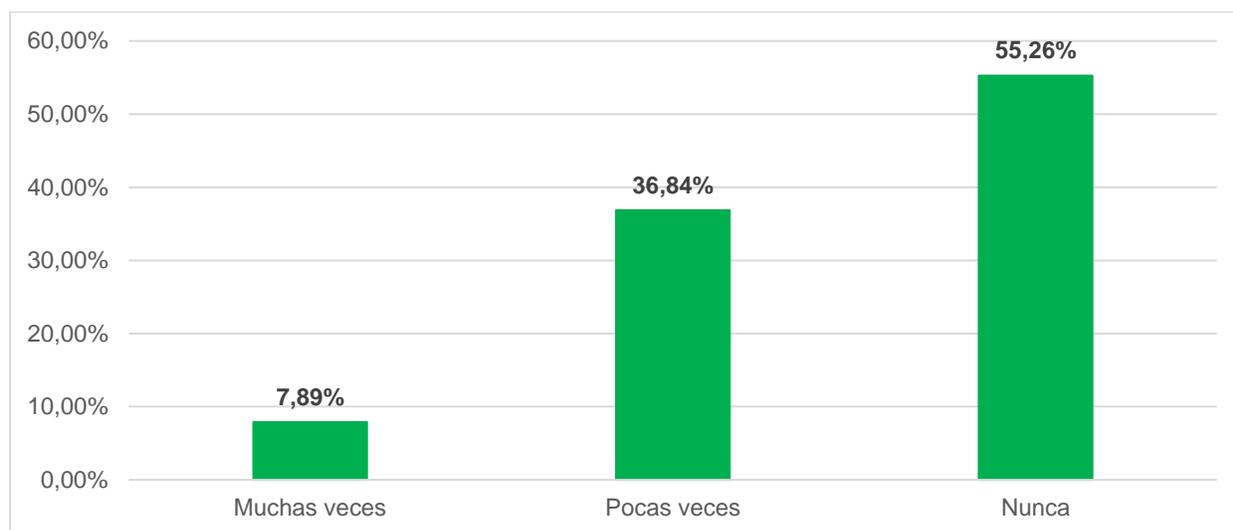


Figura 10. Respuesta a la pregunta. Laborando para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿cuántas veces ha recibido algún tipo de capacitación que influya de manera positiva en sus labores diarias?

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Con base en los resultados de la Tabla 24 y Figura 10, el 36,84% de los trabajadores indican que reciben pocas veces capacitaciones por parte de la empresa,

asimismo, el 7,89% responde que muchas veces. Por otra parte, la población más vulnerable es conformada por el 55,26% de los funcionarios que nunca reciben capacitaciones.

Tabla 25. Respuesta a la pregunta. ¿Considera necesario que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima anualmente defina un programa de capacitación para todos sus colaboradores según su área de trabajo? Brinde "el por qué" de su respuesta a la pregunta anterior.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	75	98,68%
No	1	1,32%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

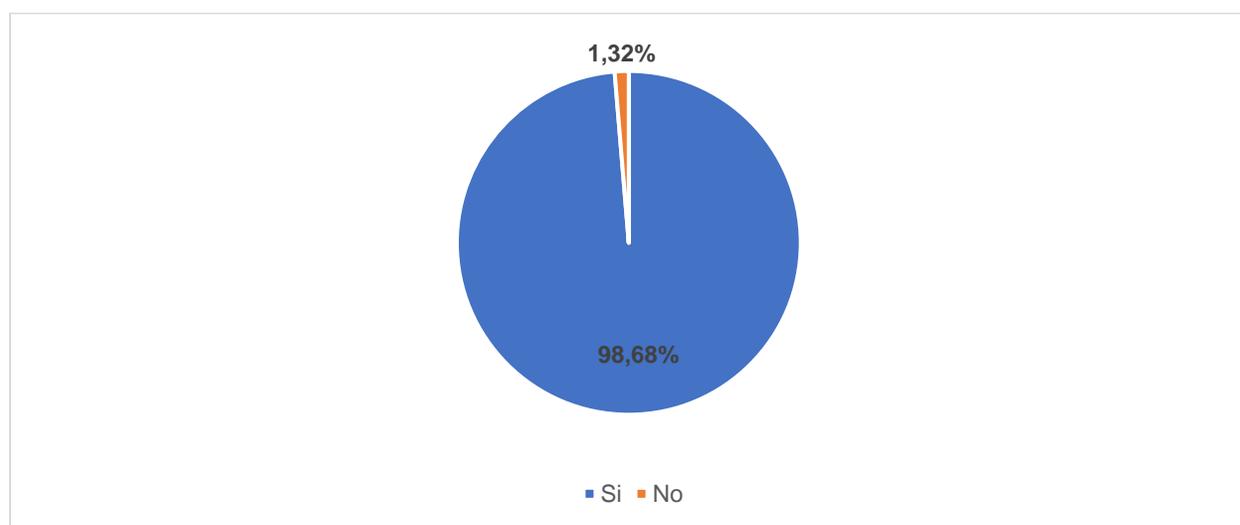


Figura 11. Respuesta a la pregunta. ¿Considera necesario que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, anualmente defina un programa de capacitación para todos sus colaboradores según su área de trabajo? Brinde "el por qué" de su respuesta a la pregunta anterior.

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Como se demuestra en la Tabla 25 y Figura 11, el 98,7% de los colaboradores indican que sí consideran necesario que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad

Anónima, le encargue al departamento de Recursos Humanos, la labor de establecer un presupuesto anual para destinar fondos a un programa de capacitación que implique un beneficio a todos los colaboradores de la organización y no solo a sus vendedores.

Por otra parte, el 1,3% de los trabajadores, indican que no consideran necesario que se defina anualmente un programa de capacitación, sin embargo, este busca que los trabajadores logren una mejor adaptación en sus nuevas tareas, por lo que es un punto muy importante en todo desarrollo de la gestión y administración del personal (Retos Directivos, 2017).

Ahora bien, la siguiente Tabla 26 y Figura 12 responden el por qué los trabajadores indican que sí o no consideran necesario que la organización invierta en este programa de capacitaciones.

Tabla 26. Respuesta a la pregunta. ¿Considera necesario que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima anualmente defina un programa de capacitación para todos sus colaboradores según su área de trabajo? Brinde “el por qué” de su respuesta a la pregunta anterior.

N°	Cuestión	Frecuencia	Porcentaje
1	Desempeño laboral y profesional	43	56,58%
2	Competencia ante el mercado	10	13,16%
3	Rentabilidad empresarial	10	13,16%
4	Conocimiento sobre productos	5	6,58%
5	Identifica necesidades de capacitación	3	3,95%
6	Mejora el clima organizacional	1	1,32%
7	Recurso humano como activo más importante	1	1,32%
8	Reduce la rotación del personal	1	1,32%
9	Salud ocupacional	1	1,32%
10	Indiferencia	1	1,32%
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

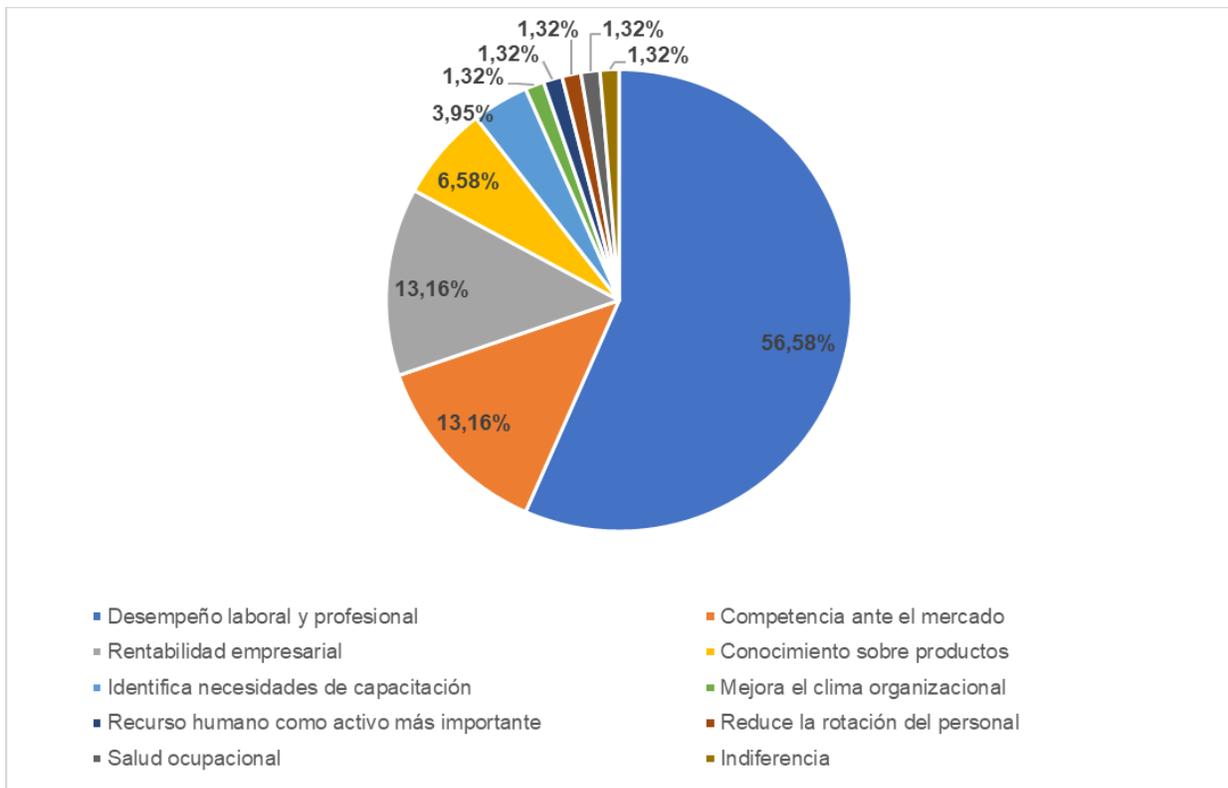


Figura 12. Respuesta a la pregunta ¿Considera necesario que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, anualmente defina un programa de capacitación para todos sus colaboradores según su área de trabajo? Brinde "el por qué" de su respuesta a la pregunta anterior.

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Después de agrupar las cuestiones de mayor similitud entre el total de respuestas recolectadas, estas se tabulan y grafican porcentualmente, con el objetivo de identificar cuáles son los aspectos que los trabajadores consideran más importantes, por el cual, la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, debe invertir en un programa anual de capacitación.

Al observar la Tabla 26 de categorización y la Figura 12, los trabajadores consideran, en su mayor parte, un 56,58% de respuestas similares, que un programa de capacitación impulsa enormemente el desempeño laboral y profesional de cada uno. Seguidamente, un 13,16% considera que estos programas permiten, tanto a ellos como

a la empresa, aumentar sus competencias ante el mercado. Del mismo modo, un 13,16% indica que es muy beneficioso para la rentabilidad de la empresa. Por otra parte, un 6,58% correspondiente a 5 respuestas de 5 vendedores, indica que las capacitaciones les permiten aumentar mucho más el conocimiento que tienen sobre los productos, lo que implica una mejor comercialización de los mismos.

Otros 5 trabajadores opinan de manera variada, que las capacitaciones mejoran el clima organizacional, reducen la rotación del personal, dan importancia a la salud ocupacional y colocan al empleado como el activo más importante. Por último, de todas las respuestas, solo una persona de la organización indica que le es indiferente si la empresa invierte o no en un programa de capacitación.

Tabla 27. Respuesta a la pregunta. ¿Qué funciones considera usted que debe llevar a cabo un Departamento de Recursos Humanos?

N°	Cuestión	Frecuencia	Porcentaje
1	Evaluación del desempeño	27	18,37%
2	Reclutamiento y selección	27	18,37%
3	Capacitaciones	16	10,88%
4	Plan de incentivos	13	8,84%
5	Comunicación con el colaborador	13	8,84%
6	Desarrollo del talento del personal	12	8,16%
7	Proceso de inducción	8	5,44%
8	Bienestar físico y mental del personal	6	4,08%
9	Brindar herramientas de trabajo	5	3,40%
10	El manual de puestos	4	2,72%
11	Motivar al personal	4	2,72%
12	Despido del personal	4	2,72%
13	Mejora el clima organizacional	4	2,72%
14	Desconozco	2	1,36%
15	Reducir la rotación del personal	1	0,68%
16	Incapacidades	1	0,68%
<b>Total</b>		<b>147</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

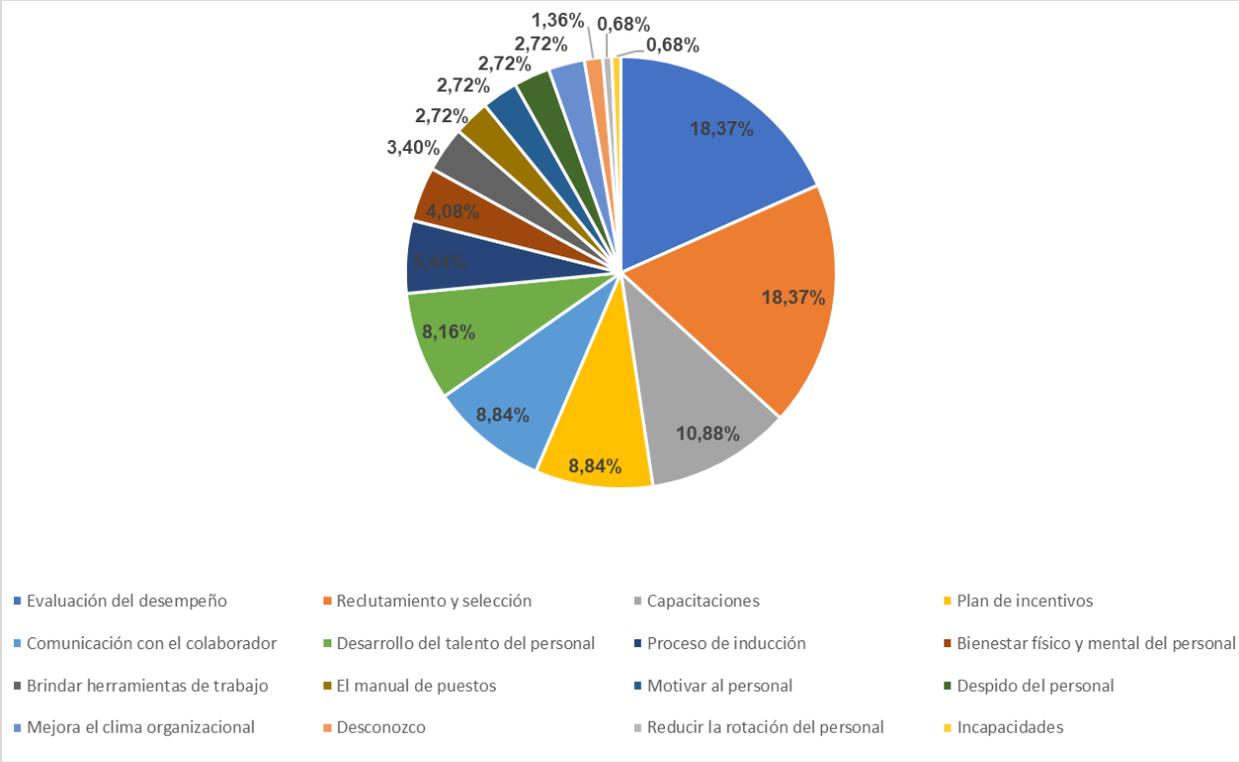


Figura 13. Respuesta a la pregunta. ¿Qué funciones considera usted que debe llevar a cabo un departamento de Recursos Humanos?

Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Para las 76 respuestas de los colaboradores, se decide realizar una tabla de categorización, con el fin de agrupar sus diversas opiniones porcentualmente sobre lo que ellos consideran que son las funciones que se deben llevar a cabo un departamento de Recursos Humanos.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, en la Tabla 27 de categorización y Figura 13, se puede observar cómo un 18,37% de las cuestiones de evaluación de desempeño y reclutamiento y selección, son las 2 respuestas más recurrentes por parte de los trabajadores de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima. Seguidamente, las capacitaciones que conforman un 10,88%.

Por otra parte, con un 8,84% cada una, se encuentran respuestas como comunicación con el colaborador y plan de incentivos. Luego siguen porcentajes como

el 8,16%, 5,44%, 4,08% y 3,40% los cuales corresponden al desarrollo del talento del personal, proceso de inducción, bienestar físico y mental del personal y brindar herramientas de trabajo, respectivamente. Individualmente, el 2,72% de las respuestas por partes de los trabajadores de la organización, corresponden a mejorar el clima laboral, despido del personal, motivar al personal y el manual de puestos.

Por último, el 1,36% de las opiniones brindadas por los funcionarios, indican que desconocen cuáles funciones debe llevar a cabo un departamento de Recursos Humanos, además, el 0,68% menciona que la disminución de rotación del personal es una de las funciones vitales que esta área no debe omitir.

Con base en los resultados anteriores, es importante mencionar que las funciones de un departamento de Recursos Humanos están directamente relacionadas con la capacidad que tiene la empresa para comprender las necesidades de los colaboradores, con el fin de lograr una concordancia entre lo que la empresa y los colaboradores quieren, de tal modo que se aumente la productividad de la organización total y no solo la individual (Mengual, 2019).

Tabla 28. Respuesta a la pregunta. Por parte de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿alguna vez ha recibido algún tipo de incentivo por realizar correctamente sus labores en el puesto? Si su respuesta fue “No” en la pregunta anterior, ¿qué tipo de incentivos le gustaría recibir por el buen desempeño de sus labores?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No	51	67,11%
Si	25	32,89%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

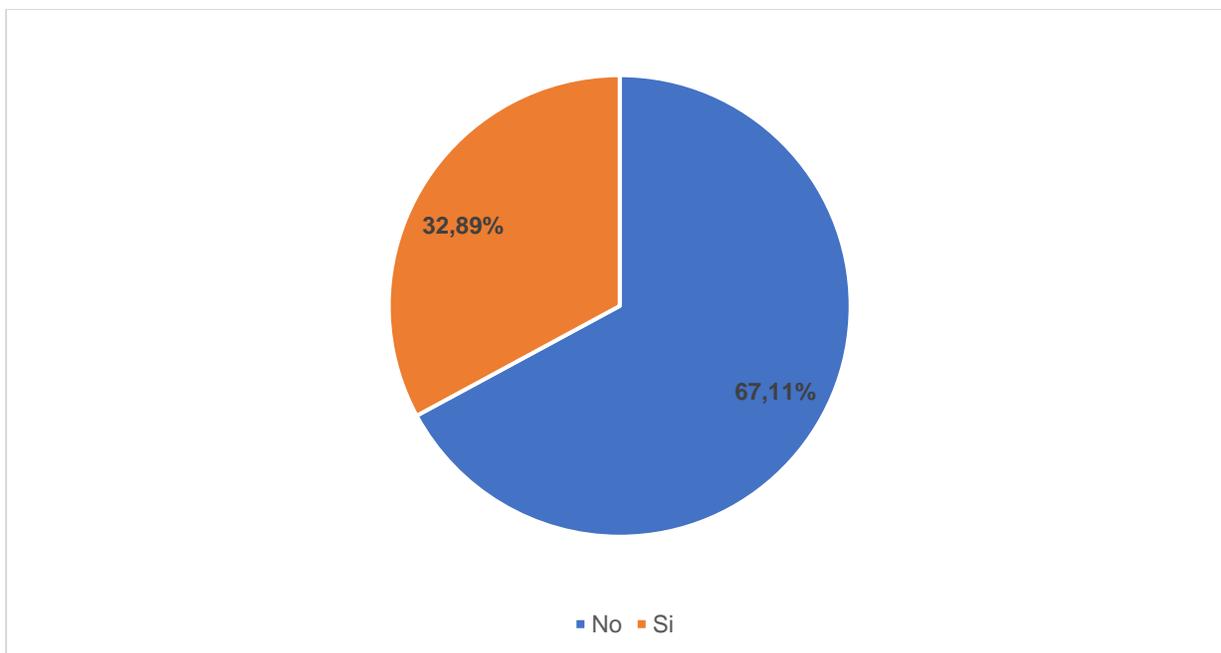


Figura 14. Respuesta a la pregunta. Por parte de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿alguna vez ha recibido algún tipo de incentivo por realizar correctamente sus labores en el puesto? Si su respuesta fue “No” en la pregunta anterior, ¿qué tipo de incentivos le gustaría recibir por el buen desempeño de sus labores?

Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

De acuerdo con las respuestas, las cuales se encuentran tabuladas y graficada en la Tabla 28 y Figura 14, un 67,11% de los colaboradores de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, indican que nunca han recibido algún tipo de incentivo. Este porcentaje es preocupante para una empresa con más de 20 años desde su fundación.

Por otra parte, un 32,89% de los colaboradores indican que sí reciben incentivos por realizar correctamente sus labores en el puesto para el que trabaja (Bizneo, 2020). La mayoría de los funcionarios que dan esta respuesta son del departamento de Ventas, esto implica que son el área de la empresa más beneficiada.

Ahora bien, es de suma importancia tomar en cuenta la opinión de los colaboradores, es por esto que también se considera necesario identificar cuáles son

aquellos incentivos que ese 67,11% de trabajadores vulnerables, cree necesarios como un beneficio para sus labores diarias.

A continuación, a través de la Tabla 29 y Figura 15 se tabulan y grafican los datos obtenidos respecto a los tipos de incentivos que los funcionarios de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, les gustaría recibir por el buen desempeño de sus labores.

Tabla 29. Respuesta a la pregunta. Por parte de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿alguna vez ha recibido algún tipo de incentivo por realizar correctamente sus labores en el puesto? Si su respuesta fue “No” en la pregunta anterior, ¿qué tipo de incentivos le gustaría recibir por el buen desempeño de sus labores?

N°	Cuestión	Frecuencia	Porcentaje
1	Monetario	25	34,72%
2	Tarjeta de regalo	13	18,06%
3	Certificado de reconocimiento	12	16,67%
4	Agradecimiento público	9	12,50%
5	Cupones (día libre o medio día libre)	4	5,56%
6	Capacitaciones	2	2,78%
7	Viaje empresarial	2	2,78%
8	Bono escolar	1	1,39%
9	Asensos	1	1,39%
10	Viáticos	1	1,39%
11	Becas de estudio	1	1,39%
12	Ninguno	1	1,39%
<b>Total</b>		<b>72</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.



Figura 15. Respuesta a la pregunta: Por parte de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿alguna vez ha recibido algún tipo de incentivo por realizar correctamente sus labores en el puesto? Si su respuesta fue “No” en la pregunta anterior, ¿qué tipo de incentivos le gustaría recibir por el buen desempeño de sus labores?

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Una vez que se analizan las respuestas de los trabajadores, se obtiene que en promedio cada colaborador indica 2 tipos de incentivos que les interesa tener. Esta información se ordena de una manera más clara a través de una tabla de categorización, la cual agrupa las 51 respuestas de los funcionarios en la frecuencia de incentivos que se repiten, con el fin de obtener porcentualmente cuáles sobresalen.

De acuerdo con lo anterior, según la Tabla 29 de categorización y Figura 15, se puede observar cómo un 34,72% del total de variables, corresponden a un incentivo monetario. Seguido un 18,06%, 16,67% y 12,50% correspondientes a incentivos de tarjetas de regalo, certificados de reconocimientos y agradecimiento público.

Por otra parte, un 5,56% de los funcionarios consideran necesario que la organización brinde cupones que permitan salir más temprano o poder tomarse un día libre como parte de un incentivo para seguir trabajando correctamente. Igualmente, capacitaciones y viajes empresariales que involucren a todos los colaboradores, constituyen un 2,78% de cada una de las respuestas. Finalmente, bonos escolares, ascensos, becas de estudio, viáticos y ninguno, conforman individualmente el 1,39%.

**Análisis de la tercera variable: Eficiencia.**

Tabla 30. Respuesta a la pregunta. Con base en el rendimiento laboral, ¿el departamento de Recursos Humanos realiza evaluaciones del desempeño en coordinación con sus jefaturas? Si en la pregunta anterior su respuesta es “sí”, señale con qué frecuencia se da.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No	73	96,05%
Si	3	3,95%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

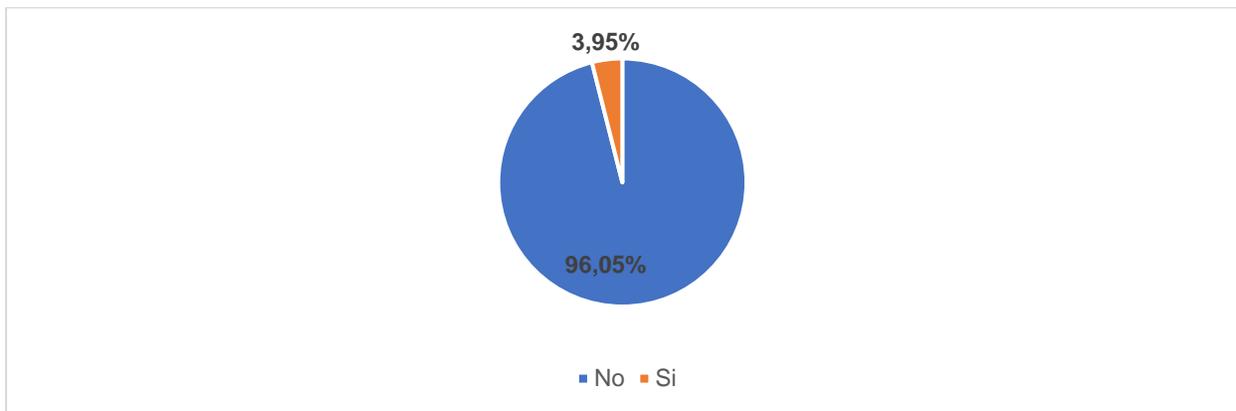


Figura 16. Respuesta a la pregunta. Con base en el rendimiento laboral, ¿el departamento de Recursos Humanos realiza evaluaciones del desempeño en coordinación con sus jefaturas? Si en la pregunta anterior su respuesta es “sí”, señale con qué frecuencia se da.

Fuente: Elaboración propia, Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Con base en los resultados, se puede observar en la Tabla 30 y Figura 16, que el 96,05% de los colaboradores, indica que el departamento de Recursos Humanos no realiza evaluaciones del desempeño en coordinación con las jefaturas. Por otra parte, el 3,95% indica que en algún momento de su vida laboral en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, sí se han realizado evaluaciones del desempeño. En donde, dos trabajadores indican que estas se aplican de manera anual y una de manera trimestral.

Tabla 31. Respuesta a la pregunta. ¿Cree que Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima impulsa el desarrollo del talento humano en beneficio de la organización?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No	53	69,74%
Si	23	30,26%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

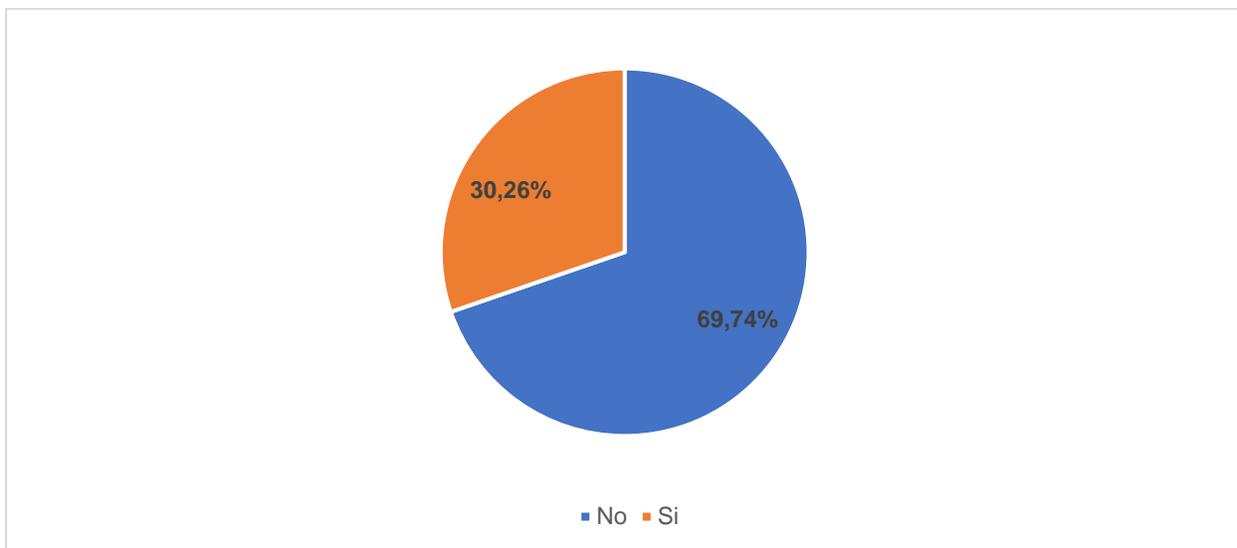


Figura 17. Respuesta a la pregunta: ¿Cree que Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima impulsa el desarrollo del talento humano en beneficio de la organización?

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Según los resultados de la Tabla 31 y Figura 17, se puede observar cómo el 69,74% de los trabajadores no creen que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, impulsa el desarrollo del talento humano en beneficio de la organización. Por otra parte, el 30,26% de los funcionarios sí creen que la organización impulsa este. Este primer porcentaje tan alto, implica que los trabajadores no se sientan contentos con el desempeño del área de Recursos Humanos.

De acuerdo con los anteriores resultados, es importante mencionar que una parte importante que influye en este aspecto es el mismo liderazgo organizacional, en donde el impulso del desarrollo humano presente en Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima es mínimo en comparación con las empresas modernas (Cascante, Castro y Saborío, 2014).

Tabla 32. Respuesta a la pregunta. Si usted fuera el encargado actual del departamento de Recursos Humanos de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, comente: ¿cuáles serían las primeras acciones o cambios que implementaría para mejorar esta área?

N°	Cuestión	Frecuencia	Porcentaje
1	Capacitaciones periódicas	27	27,00%
2	Incentivos a más áreas de la empresa	17	17,00%
3	Evaluar el desempeño (colaboradores y jefes)	12	12,00%
4	Personal idóneo que impulse el desarrollo del área	12	12,00%
5	Motivar y atender más al personal	11	11,00%
6	Mayor comunicación entre los niveles jerárquicos	7	7,00%
7	Salud ocupacional	4	4,00%
8	Crear una asociación de empleados	3	3,00%
9	Mejor inducción al personal	2	2,00%
10	Mejora del proceso de selección del personal	2	2,00%
11	Establecer un programa de inducción	1	1,00%
12	Brindar más herramientas de trabajo	1	1,00%
13	Programa de estudio para trabajadores	1	1,00%
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

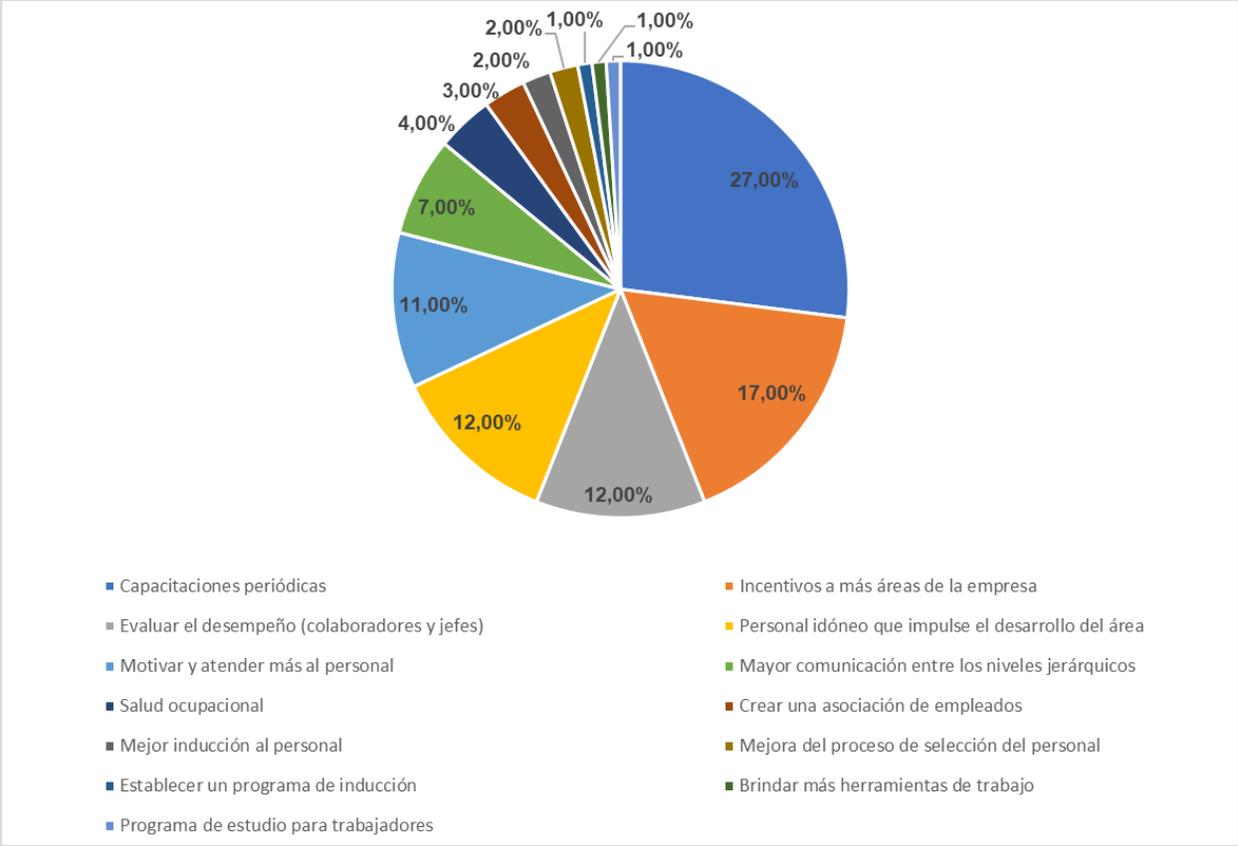


Figura 18. Respuesta a la pregunta. Si usted fuera el encargado actual del departamento de Recursos Humanos de Distribidora Cervantes Sociedad Anónima, comente: ¿cuáles serían las primeras acciones o cambios que implementaría para mejorar esta área?

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

De acuerdo con la frecuencia de respuestas, con base en la Tabla 32 y Figura 18, estas se agrupan por medio de una tabla de categorización. A partir de estas, se ordenan de una mejor manera las acciones o cambios que los colaboradores de la empresa Distribidora Cervantes Sociedad Anónima sugieren para implementar en primera instancia si son los encargados del departamento de Recursos Humanos.

De acuerdo con lo antes expuesto, la acción más frecuente en las 76 respuestas, por parte de los funcionarios, son las capacitaciones periódicas, con un 27% del total de variables. Seguidamente, con un 17%, los colaboradores indican un programa de

incentivos que abarque todas las áreas de la empresa y no solo al departamento de ventas, como muchos mencionan.

Por otra parte, la evaluación del desempeño y la contratación de personal idóneo que impulse el desarrollo del departamento de Recursos Humanos de la organización, ocupan un 12% cada uno. Además, motivar y atender al personal, es la siguiente acción que más se repite con un 11% de frecuencia, por su parte, con un 7%, promover la comunicación entre los niveles jerárquicos, ocupa el quinto puesto en la tabla de categorización.

La salud ocupacional abarca un 4% del total de acciones obtenidas, donde la mayoría de las respuestas se obtienen por parte del departamento de Transporte, indicando la sensibilidad que posee esta área del tema.

Otro punto aparte de los mencionados anteriormente es la importancia que los trabajadores le dan a la creación de una asociación de empleados, con un 3% de frecuencia sobre el total de las respuestas, al igual que mejorar la inducción que se le da al personal nuevo dentro de la organización. Seguidamente, la mejora del proceso de selección del personal posee un 2%.

Por último, con un 1% de coincidencia en cada uno, el brindar más herramientas de trabajo y establecer programas de estudio para los colaboradores, son las respuestas menos frecuentadas.

Es importante mencionar, de acuerdo con los resultados anteriores, como en gran medida los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, especifican mejoras necesarias del área, de tal modo que se evidencia una notable deficiencia en las funciones actuales del departamento. Ahora bien, su situación actual apoya la idea de que siempre un departamento y sus jefaturas tienen cosas nuevas que aprender e implementar (Suárez, 2017)

### ***Análisis de la cuarta variable: Rentabilidad.***

De acuerdo con el desarrollo del presente trabajo de investigación, ninguna de las preguntas en el cuestionario para los funcionarios de la empresa se puede categorizar en el cuarto objetivo específico, por consiguiente, tampoco en la variable de Rentabilidad. Esto debido a que su respuesta se obtiene de las entrevistas aplicadas a la encargada del departamento de Recursos Humanos y la jefa de oficinas, ya que son los puestos relacionados directamente con el área y poseen el conocimiento necesario en temas como costos para brindar respuesta ante el objetivo planteado.

### **Resultados obtenidos de las entrevistas**

Tal y como se menciona en el Capítulo III, una entrevista bien estructurada, permite obtener cualitativamente, en este caso, respuestas formales sobre una investigación en específica. Además, esta información ayuda a entender cómo se llevan a cabo procesos y funciones sobre una situación en específico, o como los entrevistados reciben cierta situación, a esto se le conoce como clima de opinión (Baena, 2017). Cabe destacar que, en este tipo de instrumento de investigación, es esencial que el entrevistador dialogue específicamente cuáles son los objetivos de aplicar dicha entrevista, esto permite que la conversación se centre específicamente en los temas que se desean tratar y no se desvíe a otros puntos.

Es así como, para la elaboración del presente trabajo, se realizan dos entrevistas, la cuales se encuentran en el Anexo 3 y 4 de la presente investigación, bajo los nombres de “Entrevista #1 para el Diseño de la estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos, para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima” y “Entrevista #2 para el Diseño de la estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos, para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima”.

La primera de estas se aplica a Elizabeth Cervantes Rodríguez, encargada del departamento de Recursos Humanos, quien también posee el puesto de gerente administrativa.

La segunda entrevista se aplica a Shirley Ramírez Villalobos, jefa de oficinas. En la primera parte de las entrevistas, se explica el objetivo de esta, seguidamente, como segunda parte, se realiza el cuestionario de entrevista, el cual consta de una serie de preguntas formuladas por el entrevistador para que el entrevistado las responda de la manera más clara.

Elizabeth Cervantes Rodríguez, posee la mayor autoridad con respecto al manejo del personal en Distribidora Cervantes Sociedad Anónima, lleva a cabo procesos como reclutamiento y selección, despido del personal, sanciones, resolución de problemas y todo lo relacionado con los funcionarios. Actualmente, lleva tres años como encargada del departamento, lo cual hace indispensable recolectar sus opiniones para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Asimismo, se realiza la segunda entrevista a Shirley Ramírez Villalobos. Actualmente, posee el puesto de jefa de oficinas. Con más de quince años laborando para Distribidora Cervantes Sociedad Anónima, la hace una fuente indispensable de información para ser entrevistada. Las respuestas por parte de Shirley Ramírez son precisas para tener una perspectiva de cómo un colaborador que lleva muchos años laborando en la empresa y no pertenece a la familia Cervantes, considera el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos y el trato que este le da a sus trabajadores.

A continuación, se presenta el resumen de los resultados obtenidos de la entrevista aplicada a la encargada del departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribidora Cervantes Sociedad Anónima, esta información se presenta con base a la variable que se analiza:

Tabla 33. Resumen de la entrevista a la encargada del departamento de Recursos Humanos.

Cuestión	Respuesta
<b>Análisis de la primera variable: Estructura funcional.</b>	
Objetivos generales del área de Recursos Humanos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratación de personal eficiente y productivo.</li> <li>2. Buen funcionamiento de la organización y sus relaciones humanas.</li> <li>3. Cumplir las metas de la empresa a través de su personal.</li> </ol>
Capacidad del departamento de Recursos Humanos para acoplarse a las necesidades futuras de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El crecimiento de la empresa exige contratar más personal.</li> <li>2. Se deben adaptar entrevistas y otras funciones mediante herramientas digitales.</li> <li>3. Implementar encuestas y sugerencias que contemplen la opinión de todos.</li> </ol>
Debilidades del departamento de Recursos Humanos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratación y control de personal en las zonas más rurales.</li> <li>2. Dificultad de administración en las sucursales.</li> </ol>
<b>Análisis de la segunda variable: Funciones, procesos y procedimientos.</b>	
Proceso de reclutamiento y selección.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicación de la plaza en grupos de empleo y redes sociales.</li> <li>2. Revisión de currículums.</li> <li>3. Coordinación de entrevista personal.</li> <li>4. Contratación del seleccionado.</li> </ol>
Importancia de un manual de incentivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empleados motivados para el cumplimiento de objetivos.</li> <li>2. Posibilidades de ascenso.</li> <li>3. Facilita el alcance de metas personales.</li> <li>4. Actividades extralaborales que aumenten las relaciones entre los trabajadores.</li> </ol>
Claridad en las funciones del departamento de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar y conocer las necesidades de los empleados y sus fortalezas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>2. Conocer las opiniones de la gestión humana, con el fin de identificar problemáticas.</li> <li>3. Identificar el rendimiento de los colaboradores.</li> </ol>
Desarrollo del área de Recursos Humanos, con base en los estándares globales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se intentan implementar mejoras y actualizaciones.</li> <li>2. Capacitaciones.</li> <li>3. Abiertos a recomendaciones.</li> </ol>
<b>Análisis de la tercera variable: Eficiencia.</b>	
Planificación estratégica sobre los procesos que debe realizar el departamento de Recursos Humanos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar constantemente nuevas ideas.</li> <li>2. Mayor comunicación entre las áreas.</li> <li>3. Mejorar la calidad en la formación del personal.</li> <li>4. Planificación para la contratación del personal.</li> </ol>
Aporte de la encargada del área de Recursos Humanos al departamento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor resolución de conflictos entre colaboradores.</li> <li>2. Mayor comunicación entre departamentos.</li> <li>3. Capacitaciones.</li> </ol>
<b>Análisis de la cuarta variable: Rentabilidad.</b>	
Control de costos en los que incurre el departamento de Recursos Humanos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control de nómina a través de un programa ERP.</li> <li>2. Reloj marcador de asistencia para el pago de extras.</li> <li>3. Cálculo de incentivos.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia. Entrevista a la encargada del departamento de Recursos Humanos, 2021.

Después de entrevistar a la encargada de Recursos Humanos, se puede destacar, como indica la Tabla 33, que los objetivos actuales que tiene este departamento es el reclutamiento y la selección del personal, que sea el área de la empresa que permita las buenas relaciones humanas y que se logre la efectividad y eficiencia en las labores que realizan los trabajadores.

Asimismo, la encargada del departamento de Recursos Humanos, indica que sí considera que el área cuenta con la capacidad suficiente para acoplarse a las necesidades futuras de la organización. Sin embargo, comenta que esto implica una serie de mejoras en ciertos puntos, tales como, en las estrategias de contratación ante una creciente necesidad del personal y en la implementación de encuestas que contemplen sugerencias y opiniones de mejoras de los colaboradores que las deseen brindar.

Actualmente, Elizabeth Cervantes opina que las principales debilidades a las que se enfrenta el departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, son la contratación y el control del personal en las zonas rurales, así como la administración de las sucursales en San Carlos y Pérez Zeledón. Es importante mencionar que, por lo general, tomando en cuenta esta respuesta y las anteriores, se ve que el enfoque a los problemas se justifica en las zonas rurales, sin embargo, con el cuestionario aplicado a los trabajadores de la sede de Barreal de Heredia, ellos consideran que el problema nace desde la administración que se da en la sede principal.

Con respecto al proceso de reclutamiento y selección, Elizabeth Cervantes indica que, para contratar puestos vacantes, primero se publica la plaza en grupos de empleos y redes sociales, seguidamente se revisan los currículums obtenidos, tercero, se llama y coordinan entrevistas y, por último, se contrata al personal. Esto implica que el proceso de reclutamiento y selección es muy básico en comparación de cómo lo realizan las empresas modernas, las cuales llevan a cabo pruebas psicométricas, experiencia en el campo, médicas, entre otras.

Respecto a la importancia de un manual de incentivos, la encargada de este departamento indica que sí considera necesario que exista un manual formal para llevar un control sobre los incentivos. Actualmente, esto no se da en la empresa, sin embargo, se realizan mejoras para tratar de mantener a los colaboradores más contentos dentro de la organización. Esto implica la colocación de televisores en el comedor y una persona encargada de limpieza para mantener las áreas limpias.

Sin embargo, las respuestas con la aplicación del cuestionario a los colaboradores de la empresa indican claramente que los incentivos que los funcionarios desean realmente no coinciden con la perspectiva y gestiones realizadas por el departamento de Recursos Humanos, por lo que no reflejan las necesidades y expectativas de los colaboradores.

Por otra parte, Elizabeth Cervantes indica que es fundamental conocer a los funcionarios y la comunicación con estos, de tal forma que, se pueda justificar la razón de que exista exceso de horas laboradas, una baja en el rendimiento en el colaborador o sobrecargo de funciones en el mismo. Esto implica que sí identifica claramente las funciones del departamento de Recursos Humanos, sin embargo, no señala cuáles son.

Con respecto a la pregunta sobre si el departamento de Recursos Humanos se actualiza con base en los estándares globales que tienen las empresas modernas, Elizabeth Cervantes indica que siempre lo intenta hacer, por lo que de igual forma está abierta a aceptar mejoras y recomendaciones que se le brinden.

De acuerdo con la planificación estratégica, la encargada del departamento indica que el personal, como pilar fundamental para que se cumplan los objetivos de la organización, necesita mejoras en los procesos aplicables a ellos, esto por medio de una planificación estratégica más completa. Actualmente, esta planificación solo se lleva a cabo en la contratación del personal, omitiendo otra gran cantidad de procesos que debería realizar este departamento tan importante.

En toda área de trabajo siempre es fundamental la mejora de puntos débiles que se presenten, como lo indica Elizabeth, se mejoran aspectos como la resolución de conflictos entre compañeros de trabajo y nuevas capacitaciones en el uso de extintores y atención al cliente. Estos son los únicos tres aspectos que trata de desarrollar de una mejor manera dentro del departamento de Recursos Humanos.

Por último, con base al control de costos en los que incurre el departamento de Recursos Humanos, la encargada indica que a través de un programa de ERP se lleva el control de costos sobre la nómina, y por medio de cuadros de Excel, sobre incentivos. Estos son los dos únicos controles de costos que lleva el departamento de Recursos Humanos actualmente. Sin embargo, para llevar a cabo una correcta gestión de los Recursos Humanos de una empresa, se deben contemplar todos los costos en lo que se incurre en dicho proceso, esto es posible gracias a indicadores financieros como el ROI (Universidad ESAN, 2017).

Por otra parte, continuando con la aplicación de los instrumentos de investigación, se prosigue con el resumen de los resultados que se obtienen con la aplicación de la entrevista dirigida a Shirley Ramírez Villalobos, quien desempeña el cargo de jefa de oficinas en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima. De igual modo que la entrevista anterior, las preguntas se analizan por medio de la variable a la que pertenecen.

Tabla 34. Resumen de la entrevista a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima

Cuestión	Respuesta
Análisis de la primera variable: Estructura funcional.	
Participación del departamento de Recursos Humanos en la empresa.	1. No se encuentra un departamento claramente definido. 2. No existe un profesional experto en el campo.
Departamento de Recursos Humanos como facilitador del alcance de los objetivos organizacionales.	1. No existe una estrategia que genere el rendimiento necesario para concretar los objetivos de la empresa.

Interés de la cultura organizacional por el desarrollo del área de Recursos Humanos.	1. Se ve la necesidad de un encargado con nuevas ideas, que propicie un cambio en la cultura general de la empresa, y que fomente el interés y bienestar del colaborador.
Propósito de un departamento estructurado y formalizado de un departamento de Recursos Humanos.	1. Colaboradores satisfechos y felices de realizar su trabajo. 2. Trabajadores honestos que luchen por el crecimiento de la empresa y el alcance de sus objetivos. 3. Colaboradores calificados que desempeñen de la mejor manera su puesto.
Análisis de la segunda variable: Funciones, procesos y procedimientos.	
Aspectos que omite la empresa en su área de Recursos Humanos.	1. No existe un profesional que sepa llevar adecuadamente las funciones. 2. No existen nuevas técnicas de manejo del personal. 3. No se contrata personal con las capacidades idóneas que impulsen los objetivos de la organización.
Guía por parte de la empresa sobre el manejo del personal a cargo.	1. No existe realmente una guía que permita a las jefaturas manejar su personal a cargo.
Análisis de la tercera variable: Eficiencia.	
Apoyo de la gerencia en el desarrollo del área de Recursos Humanos.	1. No existe apoyo necesario. 2. La comunicación entre gerencia y la persona encargada del área de Recursos Humanos no es la adecuada.
Efectividad del proceso de reclutamiento y selección.	1. No se identifica realmente qué tan calificada está la persona para la vacante laboral disponible. 2. La persona encargada de este proceso no tiene las bases profesionales para hacerlo. 3. Las referencias personales son la base principal para contratar personal.
Distribución de tareas mediante un manual de puestos.	1. Es una idea importante por implementar. 2. Evitaría el sobrecargo de funciones.
Análisis de la cuarta variable: Rentabilidad.	
Presupuesto para la mejora de procesos y procedimientos del área de Recursos Humanos.	Un presupuesto no es estrictamente necesario, más que todo se necesita un colaborador con la capacidad, iniciativa y estudios para llevar el control del departamento.

Fuente: Elaboración propia. Entrevista a la jefa de oficinas de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Una vez que se aplica la segunda entrevista, se puede observar como la jefa de oficinas opina que el departamento de Recursos Humanos no está bien definido, empezando por que no existe un profesional a cargo que sepa llevar los procesos de

esta área. Esto implica que la empresa no posee un claro concepto de las habilidades que debe tener un líder organizacional para ejercer sobre sus colaboradores (Slim, 2016).

Con respecto a la cultura organizacional, Shirley Ramírez indica que actualmente no se fundamenta en impulsar el desarrollo del colaborador por medio de un departamento de recursos humanos, sin embargo, recomienda que las nuevas generaciones impulsen a un cambio que se enfoque en el interés y bienestar del colaborador.

Por otra parte, en relación con la respuesta que Shirley Ramírez brinda respecto al propósito de un departamento formal de Recursos Humanos, una de las cosas que más espera con su formalización, es que se puedan tener programas de reclutamiento y selección que permitan contratar a personal más calificado para ejercer las vacantes disponibles. Esto lo menciona en varias partes, por el hecho de que muchas veces no se revisan detalladamente los perfiles y las habilidades de las personas que se contratan, por lo que su desarrollo dentro de la empresa se puede dificultar en gran medida.

Con base en la respuesta que hace referencia a la omisión que pueda estar realizando la empresa respecto a la administración moderna del recurso humano, la jefa de oficinas resalta que en la organización no hay un profesional capacitado para llevar a cargo esta área, lo que implica que se vuelve difícil que la misma crezca y desarrolle nuevas técnicas y procesos sobre el manejo del personal. Inclusive comenta que no se pueden tener funcionarios con las habilidades requeridas para cumplir con los objetivos de la empresa. Cabe destacar que, sin una persona capacitada para el puesto, este departamento no puede presentar una correcta estructura funcional.

Por otra parte, Shirley Ramírez opina que, durante más de sus diez años en la empresa, nunca ha obtenido, por parte del departamento de Recursos Humanos, una guía o manual sobre cómo puede mejorar el manejo del capital humano que está bajo

su responsabilidad. Lo que implica que las técnicas, procesos y procedimientos sobre el manejo del personal no se encuentran formalizados.

Mediante las respuestas por parte de la jefa de oficinas, se puede conocer que no existe apoyo, interés e inclusive comunicación por parte de la gerencia hacia el departamento de Recursos Humanos de la organización Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima. Únicamente, la labor que Shirley Ramírez conoce que lleva a cabo esta área es la contratación del personal. Aparte de esto, no conoce otra función que implemente.

Para conocer si el departamento de Recursos Humanos de la organización, objeto de investigación, mediante su proceso de reclutamiento y selección está dando resultados positivos, Shirley Ramírez comenta que este se realiza de una manera en la que no se califica al personal para el puesto. Únicamente se toman en cuenta las referencias que la persona participando por el puesto presenta, tomando en cuenta que muchas de estas pueden ser falsas. Además, la jefa de oficinas opina que no hay bases para realizar el reclutamiento y selección de estos funcionarios. Esto implica que la organización no posee un programa de reclutamiento y selección, sino que simplemente es a criterio de la persona encargada del departamento de Recursos Humanos.

Respecto a la respuesta obtenida sobre un manual de puestos, Shirley Ramírez indica que este es importante ya que permite mejorar la distribución de tareas que llevan a cabo los colaboradores de la empresa, además de que es una genial idea para implementar en la organización. Esto debido a que comenta que con este manual estructurado no se tendría sobrecargo en las funciones de algunos de los puestos, además, una claridad en las tareas o actividades que deben desenvolver cada uno de los trabajadores de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, podría hacer más eficiente muchas áreas.

Como última respuesta, Shirley Ramírez indica que no es necesario que se deba tener un presupuesto establecido para mejorar los procesos y procedimientos del

departamento de Recursos Humanos de la organización, sino que haya un profesional con las capacidades e iniciativa de querer desarrollar más esta área.

### Resultados obtenidos de las fichas de observación

Las fichas de observación consisten en la creación de un conjunto de tablas encasilladas de manera ordenada, que permiten registrar la mayor cantidad posible de datos, actitudes y opiniones por parte de los colaboradores, jefes y gerencia, asimismo, observar los procedimientos que el departamento de Recursos Humanos realiza o inclusive omite. Tal y como Pimienta y De la Orden (2017) comentan: “Consiste en observar y analizar con atención y detenimiento fenómenos o hechos que brinden información en la investigación emprendida, para registrarlos y analizarlos.” (p. 52).

Con estas fichas de observación se recopila, de manera general, la respuesta por parte de la empresa con base a su participación, el grado de interés, el conocimiento que tiene del departamento de recursos humanos, entre otros.

A continuación, se detalla el resumen de las dos fichas de observación realizadas:

Tabla 35. Resumen de la ficha de observación sobre los colaboradores, gerencia, encargado del departamento de Recursos Humanos y jefe de oficinas.

Cuestión	Observación
<b>COLABORADORES</b>	
Participación	Participación del 87,35% de los funcionarios.
Interés	Muestran curiosidad ante el desarrollo de la investigación.
Grado de conocimiento en el área	Muchos indican desconocer la existencia del departamento.
Orden y claridad en las respuestas	Responden lo solicitado, pero se presentan pequeñas ambigüedades.

<b>GERENCIA</b>	
Participación	No se involucra en el proceso.
Interés	Presenta indiferencia.
<b>ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Participación	Colabora en todo lo que se necesitaba.
Interés	Muestra curiosidad ante el desarrollo de la investigación.
Facilita la información	Brinda toda la información solicitada.
Sinceridad de respuesta	Se nota una pequeña evasión de respuesta ante preguntas relacionadas de manera directa al cargo de ella.
Grado de conocimiento en el área	No posee las bases profesionales que debe llevar el cargo.
Capacidad de aceptar sugerencias constructivas	Indica que se encuentra abierta a sugerencias.
<b>JEFE DE OFICINAS</b>	
Participación	Presenta disponibilidad en todo momento.
Interés	Muestra gran interés ante las posibles propuestas de mejora.
Sinceridad de respuesta	Las respuestas son claras y precisas.
Grado de conocimiento en el área	Tiene conocimiento básico debido a su grado y estudio profesional en la administración de negocios.
Capacidad de aceptar sugerencias constructivas	Indica que se encuentra abierta a sugerencias.

Fuente: Elaboración propia. Ficha de observación para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Una vez resumida y tabulada la información, se destaca que, según el primer segmento, es decir los colaboradores, estos muestran un buen nivel de participación, con un 87,35% del total de respuestas con la aplicación de los instrumentos. Además, su interés sobre el tema también fue bueno, lo que implica que se demuestra curiosidad por el mismo. Sin embargo, aunque se nota una buena participación, el conocimiento

que los empleados muestran ante el departamento de Recursos Humanos es mínimo, aun así, las respuestas brindadas eran claras y ordenadas.

Por otra parte, lograr la participación de la gerencia tiene un resultado deficiente. Su poca disponibilidad de tiempo dificulta mucho su estudio, lo que implica indiferencia ante el desarrollo del trabajo de investigación.

Ahora bien, la encargada del departamento de Recursos Humanos presenta mucha más participación e interés con el presente trabajo de investigación, en donde se muestra curiosa y colaboradora en ayudar con los temas desarrollados. Ella misma facilita en gran manera la información y siempre se muestra abierta a sugerencias de mejora. Sin embargo, en preguntas directas presenta una evasión de respuesta, más que todo por un notable desconocimiento que tiene sobre ciertos temas de recursos humanos, principalmente por las pocas bases de estudio y profesionales que tiene en el área.

Por último, la persona que muestra mayor interés y disposición en el desarrollo del trabajo es la jefa de oficinas. Sus respuestas son claras y directas, lo que facilita en gran medida su análisis. Además, posee un conocimiento considerable en temas varios del manejo del personal y los recursos humanos, lo que implica un diálogo más fluido, presentado de igual forma que la encargada del departamento de Recursos Humanos, una completa aceptación ante sugerencias de mejora.

Tabla 36. Resumen de la ficha de observación realizada sobre las funciones, procesos y procedimientos del departamento de Recursos Humanos.

Cuestión	Observación
<b>FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Reclutamiento y selección del personal	No presenta una estructura formal sobre la contratación del personal.
Evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño es un proceso inexistente dentro de las funciones del departamento de Recursos Humanos.

Plan de incentivos	Solo se realiza a los colaboradores del departamento de Ventas.
Programa de capacitaciones	Las capacitaciones solo se llevan a cabo para los trabajadores del departamento de Ventas.
Programa de inducción	La inducción que se imparte no tiene una estructura formal bien definida en la que el nuevo colaborador conozca todo sobre la empresa.
Manual de puestos	No existe en la empresa un manual que especifique las actividades que se deben llevar a cabo en cada puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia. Ficha de observación del diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

De acuerdo con la elaboración de la segunda ficha de observación, se busca principalmente valorar el grado de funcionalidad que ejerce el departamento de Recursos Humanos sobre diferentes procesos indispensables que el mismo debería llevar.

Primeramente, se puede observar que uno de los pocos procedimientos que realiza este departamento es el de reclutamiento y selección del personal, sin embargo, su aplicación es regular, ya que no presenta una estructura realmente formalizada que indique qué procesos deben llevarse a cabo y en qué orden específico se deben realizar, así como las consecuencias de no hacerlo correctamente.

Como segundo punto, se evalúa el grado de aplicación que el departamento de Recursos Humanos ejerce sobre la evaluación del desempeño. Este proceso actualmente es inexistente, por lo que en la ficha de observación identificada en el Anexo 6, se valora con un 0.

Por otra parte, los planes de incentivos muestran una mayor participación que los dos puntos mencionados anteriormente, el único problema que presentan es que solo se desarrollan para el departamento de Ventas, lo que implica la exclusión en su totalidad del resto de las áreas de la organización. Por lo que, su aporte al incentivo de los colaboradores es regular.

De igual forma que los planes de incentivos, los programas de capacitación también poseen una participación regular, se observa así, debido a que la única área que se ve beneficiada de esto, es el departamento de Ventas, al cual constantemente se le brindan charlas de capacitación para mejoras en la comercialización y conocimiento sobre productos, relación con los clientes, persuasión, entre otros.

Seguidamente, los programas de inducción que actualmente imparte la empresa para todos aquellos colaboradores nuevos no presentan una estructura formal bien definida, lo que implica que el grado de desarrollo presente en la organización es deficiente.

Para finalizar, actualmente, en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, no existe un manual de puestos que le brinde a los colaboradores detalladamente las actividades y labores que deben desempeñar en su puesto.

## **Cruce de variables**

La tabulación de diferentes datos obtenidos por la aplicación de una serie de instrumentos permite analizarlos de una manera resumida, con esto se busca presentar los datos de tal forma que su análisis sea mucho más sencillo. A hora bien, por medio del cruce de variables, se busca identificar si existe una relación entre dos o más variables que ya se encuentran tabuladas. Cabe destacar que una variable es aquel elemento o característica de interés para el trabajo de investigación; esta puede ser de dos tipos, tanto cualitativa como cuantitativa (Pérez, Pérez y Seca, 2020).

El objetivo principal de un cruce de variables es poder analizar por medio de una sola tabla, un conjunto de preguntas pertenecientes a variables distintas, que anteriormente, se encuentran tabuladas de manera individual. Para este trabajo de investigación, el cruce de variables es fundamental para relacionar las diferentes tablas que se obtienen de las respuestas que los colaboradores brindan en la aplicación del cuestionario, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 37. Cruce entre si la empresa impulsa el desarrollo del talento humano en beneficio de la organización, versus si se considera necesario que defina anualmente un programa de capacitación para sus colaboradores según su área de trabajo.

<b>¿Cree que Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima impulsa el desarrollo del talento humano en beneficio de la organización? / ¿Considera necesario que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima anualmente defina un programa de capacitación para todos sus colaboradores según su área de trabajo?</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Si	23	0	<b>23</b>	<b>30,26%</b>
No	52	1	<b>53</b>	<b>69,74%</b>
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>1</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>
<b>%</b>	<b>98,68%</b>	<b>1,32%</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Elaboración propia. Cruce de variables sobre el cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Como se menciona anteriormente, el cruce de variables permite relacionar dos o más de estas con la posibilidad de lograr el análisis en una sola tabla. Por lo tanto, a través de este cruce, se logra unir la Tabla 31, la cual hace referencia a que, si los trabajadores creen que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, impulsa el desarrollo del talento humano en beneficio de la organización con la Tabla 25, la cual indica que, si el funcionario considera necesario que en la empresa se defina anualmente un programa de capacitación para todos sus colaboradores, según su área de trabajo. Por medio de este cruce, se crea la Tabla 37.

De acuerdo con lo anterior, se puede analizar que de un 30,26% de los trabajadores que indican que la empresa sí impulsa el desarrollo del talento humano en beneficio de la organización, la totalidad de estos, es decir 23 personas, consideran, de igual forma, que también es necesario que se defina anualmente un programa de capacitación para todos sus colaboradores.

Por otra parte, el 69,74% de trabajadores que indican que la empresa no impulsa el desarrollo del talento humano, del total de respuestas que conforman este porcentaje,

es decir 53 funcionarios, 52 consideran necesario que la empresa defina anualmente un programa de capacitación, mientras que solo 1 persona no lo considera necesario.

Tabla 38. Cruce entre cómo se considera la inducción en la empresa versus el conocimiento de los colaboradores sobre la misión y visión de esta.

<b>Inducción en la empresa / ¿Conoce la misión y visión de la empresa?</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Excelente		4	<b>4</b>	<b>5,26%</b>
Buena	4	21	<b>25</b>	<b>32,89%</b>
Regular		32	<b>32</b>	<b>42,11%</b>
Mala		15	<b>15</b>	<b>19,74%</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>72</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>
<b>%</b>	<b>5,26%</b>	<b>94,74%</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Elaboración propia. Cruce de variables sobre el cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Como segundo cruce de variables, se relacionan los datos obtenidos de la Tabla 19, la cual reúne el conocimiento que tiene el personal sobre la misión y visión de la empresa, contra la Tabla 23, respecto a cómo los colaboradores consideran que fue su inducción en la misma. Estas tablas se cruzan para formar la Tabla 38.

De acuerdo con la Tabla 38, se puede analizar que, un 5,26% del total de respuestas, indica que los colaboradores consideran que su inducción en la empresa fue excelente, sin embargo, el 100% de ellos no conoce la misión ni visión de esta.

Por otra parte, un 32,89% de los colaboradores consideran una buena inducción de la empresa, de las 25 respuestas obtenidas, 4 personas indican que sí conocen la misión y visión de la organización y los 21 restantes, indican que no.

Además, un 42,11% de funcionarios indican una regular inducción por parte de la organización, en donde el total de ellos señalan que no conocen la misión y visión de esta.

Por último, un 19,74% de las repuestas de los colaboradores indican una mala inducción por parte de la empresa, esto es un porcentaje elevado para la importancia del tema, ya que claramente el 100% de los que marcan esta respuesta, también indican no conocer ni la misión ni visión de esta.

Tabla 39. Cruce entre el tiempo de cada trabajador laborando en la empresa versus las veces que han recibido algún tipo de capacitación.

<b>Tiempo laborando en la empresa / ¿Cuántas veces ha recibido algún tipo de capacitación que influya de manera positiva en sus labores diarias?</b>	<b>Muchas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Menos de 1 año		5	16	<b>21</b>	<b>27,63%</b>
1 año - 5 años	1	11	17	<b>29</b>	<b>38,16%</b>
5 años - 10 años	5	6	7	<b>18</b>	<b>23,68%</b>
Más de 10 años		6	2	<b>8</b>	<b>10,53%</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>42</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>
<b>%</b>	<b>7,89%</b>	<b>36,84%</b>	<b>55,26%</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Elaboración propia. Cruce de variables sobre el cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Como tercer cruce de variables, se relaciona los datos obtenidos en la Tabla 18, que ordena porcentualmente los años que llevan los colaboradores trabajando en la empresa, contra la Tabla 24, la cual indica la cantidad de veces que los mismos reciben algún tipo de capacitación.

De este cruce de variables nace la Tabla 39, en esta se puede analizar que del 27,63%, es decir, 21 colaboradores que llevan menos de un año trabajando, solo 5 indican que reciben pocas veces capacitaciones, y los otros 16 restantes indican que nunca.

Por su parte, de las 29 personas que indican que llevan de 1 a 5 años laborando en Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 1 persona indica recibir muchas veces

capacitaciones, 11 trabajadores especifican que reciben pocas veces y los 17 restantes nunca.

Seguidamente, el volumen de colaboradores que llevan de 5 a 10 años trabajando para la empresa corresponde al 23,68% del total de respuestas, de los cuales 5 funcionarios indican recibir muchas veces capacitaciones, 6 comentan que pocas veces y 7 que nunca.

Finalmente, con un 10,53%, correspondiente a 8 colaboradores que llevan más de diez años en la empresa, se puede destacar que 6 de ellos pocas veces reciben capacitaciones, mientras que los 2 restantes señalan que nunca.

Es importante mencionar que, del total de respuestas obtenidas, el 55,26% de los colaboradores, en todo el tiempo que llevan laborando en la empresa, no reciben algún tipo de capacitación, la mayoría de ellos lleva de 1 a 5 años en la empresa, lo cual implica ser un tiempo considerable.

Tabla 40. Cruce entre si el trabajador ha recibido algún tipo de incentivos versus el departamento en el que se encuentra el colaborador.

¿Alguna vez ha recibido algún tipo de incentivo por realizar correctamente sus labores en el puesto? / Departamento	Transporte	Ventas	Bodega	Contabilidad	Cuentas por Cobrar	Facturación	Cuentas por Pagar	Total	%
Si	1	22	1				1	25	32,89%
No	30	6	9	3	2	1		51	67,11%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>76</b>	<b>100,00%</b>
<b>%</b>	<b>40,79%</b>	<b>36,84%</b>	<b>13,16%</b>	<b>3,95%</b>	<b>2,63%</b>	<b>1,32%</b>	<b>1,32%</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Elaboración propia. Cruce de variables sobre el cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Después de tabular las respuestas que brindan los colaboradores, según la Tabla 28, sobre si han recibido algún tipo de incentivo y también sobre el departamento al que pertenecen, según la Tabla 17, se procede con el cruce de variables de ambas tablas, generando así la Tabla 40.

De esta nueva tabla, se puede analizar que un 32,89% del total de trabajadores indican que sí reciben algún tipo de incentivo, en donde las 25 personas que corresponden a ese porcentaje, 22 pertenecen al departamento de Ventas, lo que implica que es el grupo más beneficiado, seguido de Transporte, Bodega y Cuentas por Pagar con una persona en cada departamento que indican que también reciben algún tipo de incentivo.

Por otra parte, el 67,11% restante de colaboradores, señalan que no reciben algún tipo de incentivo, estos corresponden a 51 trabajadores, distribuidos 30 en el departamento de Transporte, 6 en Ventas, 9 en Bodega, 3 en Contabilidad, 2 en Cuentas por Cobrar, 1 en Facturación y 1 en Cuentas por Pagar.

## **Análisis estadístico**

En todo trabajo de investigación, la presencia del análisis estadístico es fundamental. Este permite recopilar todo tipo de datos que posteriormente se analizan, con el objetivo principal de aprender sobre algo o buscar la solución a un problema, como Naranjo (2017) comenta: “[...] procesar los datos, significa organizarlos, tabularlos, clasificarlos de manera que se pueda hacer un análisis lo más objetivo y fiable posible de dicha información.” (p. 245). Cabe destacar, que el análisis estadístico se desarrolla gracias a la aplicación de diferentes instrumentos, los cuales permiten tabular y graficar los datos para su respectivo análisis e interpretación, tal y como se observa en los apartados anteriores.

En la presente investigación, este análisis es fundamental para desarrollar y comprender adecuadamente los datos que se obtienen a partir de la aplicación de los instrumentos de investigación. Desde un inicio, al identificar el censo poblacional que se estudia, el análisis estadístico permite modelar y pronosticar comportamientos y respuestas que se esperan de los colaboradores desde la observación inicial del problema.

## **Técnicas de análisis estadístico**

Desde hace muchos de años, dos de las técnicas de análisis estadístico más utilizadas es el muestreo y la interpretación de resultados, donde Naranjo (2017) comenta: “El muestreo persigue que la muestra de elementos con los que vamos a trabajar sea representativa de la población, es decir, que en la muestra estén representados los diferentes elementos que integran la población.” (p. 262). Además, la interpretación de los resultados es de suma importancia para la comprensión de los datos. Estos son métodos tradicionales para volúmenes de datos no tan grandes.

Como se menciona anteriormente, las técnicas de análisis estadístico buscan ordenar y agrupar los datos de una manera en que su entendimiento sea más sencillo y claro. Es por esto que, como Baena (2017) indica: “[...] las nuevas necesidades de la investigación requieren que haya un procesamiento de información claro, comprensible y efectivo para poder interpretar la realidad que se investiga y tener resultados idóneos.” (p. 110).

De acuerdo con lo referido anteriormente, para esta investigación, con un censo correspondiente a 87 colaboradores que trabajan en la sede central de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ubicada en Barreal de Heredia, Costa Rica, se utilizan gráficas, interpretaciones de resultados, tablas y el cruce de sus variables como principales técnicas, para el análisis estadístico de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación, estos se desarrollan en el apartado “Resultados de las Variables” del presente capítulo.

## **Alfa de Cronbach**

Tal y como se menciona en el Capítulo III, el Alfa de Cronbach es un indicador que permite, principalmente, dar certeza de que las respuestas obtenidas en un cuestionario específico sean confiables. Con esta herramienta, se puede identificar si el instrumento que se está evaluando recopila la información deseada.

Su interpretación se basa especialmente en que cuanto más se acerque el resultado a 1, más fiable es el instrumento evaluado, a partir de 0,80 ya se considera un número altamente confiable. Sin embargo, por la naturaleza de las preguntas que desarrollan en el cuestionario, la abundancia de estas con una naturaleza abierta es notable, las cuales no siguen una escala de Likert que permita el desarrollo de un alfa de Cronbach.

Este tipo de preguntas abiertas lo que más bien buscan son respuestas extensas en las que los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, puedan opinar libremente y no se sientan restringidos con respuestas de selección única.

Ahora bien, para la elaboración del presente trabajo de investigación, aunque el indicador Alfa de Cronbach no es la herramienta más viable para dar validez del cuestionario, se identifican una serie de preguntas de naturaleza cerrada con escala que si pueden ser analizadas por medio de este indicador.

Primeramente, para iniciar con el calculo del indicador, a continuación, se detallan los ítems del cuestionario que cumplen con las características para ser validados por medio de un Alfa de Cronbach:

- Ítem 1
- Ítem 4
- Ítem 5
- Ítem 6
- Ítem 7
- Ítem 9
- Ítem 10
- Ítem 11

Ahora bien, una vez identificados los ítems, se procede con el calculo del Alfa de Cronbach, el cual se detalla a continuación:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

K: El número de ítems

Vi: Varianza de los ítems

Vt: Varianza de la suma de los ítems

$\alpha$ : Coeficiente de alfa de Cronbach

De acuerdo con la fórmula anterior, es necesario realizar una tabla que permita identificar la varianza de los ítems y la varianza de la suma de los mismos, la cual se encuentra desglosada en el Anexo 7. Estos datos permiten calcular el Alfa de Cronbach que se presenta a continuación:

$$\alpha = \frac{8}{8-1} \left( 1 - \frac{1,81}{4,12} \right) = 0,64$$

Con base al nivel de fiabilidad que da como resultado el Alfa de Cronbach, se puede decir que este indicador evidencia que los resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores recopilan información confiable, en donde un valor de fiabilidad de 0,6 o superior, puede ser considerado aceptable para escalas con menos de 10 ítems (Frías, 2020).

Aunque la fiabilidad de 0,64 se puede considerar baja, el desarrollo de las preguntas está previamente revisado por un profesional en el área de Recursos Humanos, quien es el actual tutor de este trabajo de investigación. Con esto se da certeza de que la formulación del cuestionario muestra una consistencia importante con base en los objetivos específicos desarrollados en el Capítulo I. Además, el enfoque principal del cuestionario busca, por medio de preguntas abiertas, obtener principalmente amplias respuestas por parte de los colaboradores, donde no siempre se vean limitados por una escala.

## **CAPÍTULO V Conclusiones y recomendaciones**

## **Conclusiones y recomendaciones**

El desarrollo de este capítulo tiene como objetivo, determinar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir de la elaboración del presente trabajo final de graduación. Primeramente, como Baena (2017) indica: “Las conclusiones refuerzan los descubrimientos de la investigación. Las conclusiones son una exposición coherente, no una enumeración de proposiciones [...]” (p. 120).

Seguidamente, de los objetivos específicos y las conclusiones, se generan las recomendaciones pertinentes. Merino y Pérez (2016) las describen como: “[...] la acción y la consecuencia de recomendar (sugerir algo, brindar un consejo). Una recomendación, por lo tanto, puede tratarse de una sugerencia referida a una cierta cuestión.” (párr. 2).

### **Conclusiones**

Las conclusiones constituyen una de las partes con mayor relevancia en todo proyecto de investigación. Al respecto, Giraldo (2019) remite: “Una conclusión consiste en sintetizar brevemente los puntos más relevantes, aportando los conocimientos explorados a lo largo del texto [...]” (párr. 1). Es decir, con estas, se permiten describir los hallazgos que resultan más relevantes en el desarrollo del trabajo.

Se puede afirmar que las conclusiones son una reflexión final del investigador, acerca de los resultados obtenidos con la elaboración del proyecto, como Giraldo (2019) comenta: “[...] es una oportunidad clave para hacer énfasis en la idea o punto principal de un escrito.” (párr. 13). Debido a lo anterior, se puede entender que estas no son un resumen de lo que se ha desarrollado en el trabajo.

### **Conclusiones de las variables**

Como se menciona antes, las conclusiones no solo buscan identificar los resultados del proyecto de investigación, sino que, a través de estas, se desea comprender su

significado y relevancia en el trabajo. Además, se debe considerar que estas se desarrollan con el fin de demostrar el problema que se plantea en la organización donde se lleva a cabo el trabajo final de graduación (Giraldo, 2019).

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se muestran las conclusiones de las variables obtenidas de cada uno de los objetivos específicos planteados en el Capítulo I. Además, se brindan las conclusiones generadas del cruce de variables que se realiza en el Análisis de resultados del Capítulo IV.

### ***Conclusiones de la primera variable: Estructura funcional***

- Del 87,35% de funcionarios que responden el cuestionario, se puede concluir que la edad adulta joven de 26 a 35 años es la que muestra mayor afectación por la ausencia de una estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos, esto implica que existe una necesidad de modernización del área, de tal modo que los colaboradores jóvenes, siendo este el segmento mayoritario, se sientan cómodos en un ambiente más acorde a sus necesidades.
- Un 65,79% de los colaboradores no sobrepasa los cinco años de laborar para la empresa, lo que demuestra una considerable rotación del personal, esto tomando en cuenta que la empresa tiene más de 20 años de fundada. Ahora bien, un porcentaje de rotación tan alto implica una incorrecta administración del capital humano, en donde, las necesidades y preocupaciones de los mismos no están siendo satisfechas.
- Es evidente que la participación del área de Recursos Humanos es poco notable en la empresa, en donde la implementación de técnicas y metodologías modernas que colaboren en alcanzar los objetivos de la organización, no tienen la importancia que se merecen (Universidad ESAN, 2017). Esto implica que el poco conocimiento que tienen los colaboradores del área está directamente relacionado con la poca importancia que la gerencia muestra ante este departamento.

### ***Conclusiones de la segunda variable: Funciones, procesos y procedimientos***

- El departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, no dispone de un plan organizacional de capacitaciones e incentivos, sino que solo direcciona un porcentaje de inversión al departamento de Ventas para llevar a cabo estos. Esta desigualdad de beneficios implica que se puedan dar conflictos entre los mismos departamentos, debido al apego que tiene la empresa principalmente sobre su departamento de Ventas.
- Luego de aplicar una entrevista a la encargada del departamento de Recursos Humanos, se concluye que no existe un proceso estructurado de reclutamiento y selección en la empresa, lo que implica que las frecuentes contrataciones no se rigen por procedimientos que permitan asegurar que la selección de candidatos sea la idónea para los puestos vacantes. Todos los procesos dentro de un departamento de Recursos Humanos son esenciales para alcanzar el éxito del mismo (Kluwer, 2019). Por lo tanto, la inexistencia formal de estos significa la ineficiencia en el desarrollo de las funciones del departamento.
- Después de aplicar, de igual forma, una entrevista, pero dirigida a la jefa de oficinas, se resalta la inexistencia de una persona que tenga el nivel profesional adecuado, para llevar a cabo el manejo del departamento de Recursos Humanos. Esto implica que las mismas jefaturas, sienten que la organización no les brinda guías o técnicas que les permitan manejar su personal a cargo.

### ***Conclusiones de la tercera variable: Eficiencia***

- Con base en la información recopilada por medio del cuestionario, se puede concluir que el departamento de Recursos Humanos aplica procesos que no brindan los niveles de eficiencia requeridos por la empresa, lo que exige llevar a cabo una revisión, análisis y actualización de estos, así como identificar los costos que implicara para la organización modernizar esta área. La eficiencia es la relación que existen en donde los beneficios del proyecto superan la

inversión de los recursos utilizados (García, 2017). Sin embargo, si no existe una inversión clara, de igual modo, no existe un beneficio claro.

- Es notable como los bajos niveles de eficiencia que presenta el departamento de Recursos Humanos, se deben a la falta de inversión que la empresa tiene en relación con el proceso de capacitar e instruir a un encargado que desarrolle, de la mejor forma, procesos que permitan mayor comunicación entre las áreas de trabajo y un mayor desempeño en la forma en que realizan sus funciones. Esto implica que el departamento no pueda realizar sus procesos y procedimientos de una manera adecuada, con el fin de crear valor a la organización.
- Los colaboradores coinciden en que la empresa no brinda el apoyo necesario para mejorar su talento profesional, esto implica de que muchas veces se contrata personal que no posee las actitudes idóneas para que la organización invierta en ellas.

#### ***Conclusiones de la cuarta variable: Rentabilidad***

- La empresa, en general, no lleva un control sobre los costos en los que el departamento de Recursos Humanos incurre en procesos, procedimientos y funciones que tiene y debe tener. Esto implica un posible desperdicio de recursos.
- El departamento de Recursos Humanos no mide si el desarrollo de sus procesos, procedimientos y funciones actuales generan algún tipo de beneficio para la organización. Por lo tanto, no determina el rendimiento real de realizar una inversión directa en el departamento (Chu, 2020).

#### ***Conclusiones del cruce de las variables***

En el Capítulo IV se hace referencia que, a través del resultado de las variables y el cruce de las preguntas que las conforman, se pretende identificar el efecto que las mismas tienen sobre el desarrollo del trabajo, Uriarte (2020) establece: “[...] se llama

conclusión a la proposición final de un argumento. Su contenido se desprende de un modo u otro de las premisas anteriores [...]” (párr. 1).

De acuerdo con lo anterior, se definen así, las conclusiones obtenidas de los resultados de las variables:

- Se evidencia que una importante cantidad de colaboradores que tienen más de 1 año de trabajar para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, presentan una notable necesidad de capacitación, ya que escasas veces o nunca, han recibido. Las capacitaciones son sistemas formales de integración del personal dentro de la compañía (Orozco, 2017). Que esto no se presente, implica que el desarrollo profesional de los mismos se puede estar viendo afectado por una faltante educación en varios aspectos laborales, como el trabajo en equipo y el desempeño de sus funciones.
- La inducción que reciben los colaboradores, por parte de la empresa en sus primeros días laborales, es deficiente, en donde los funcionarios no conocen ni siquiera la misión y visión de la organización para la que trabajan, esto implica un desapego del trabajador por seguir las metas y objetivos de la organización, desde el momento en que es contratado.
- Como última conclusión obtenida de los resultados de las variables, se observa como el departamento de Ventas de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima es la única dependencia de la empresa que recibe algún tipo de incentivo, lo que implica una desmotivación en los demás colaboradores y una evidente falta de un programa de incentivos organizacional que beneficie a todos los funcionarios.

## **Conclusiones generales**

Con base en el desarrollo de los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, las conclusiones generales obtenidas se establecen después de haber aplicado los instrumentos de investigación y realizar el análisis de la información

recopilada por medio de estos, aunado a la observación general del problema planteado en el Capítulo I, como Uriarte (2019) comenta: “Sin las conclusiones, las investigaciones y reflexiones permanecerían restringidas a sus premisas y a la exposición de información. No se obtendría ningún valor unificador, determinante o significativo.” (párr. 16).

De acuerdo con lo anterior, se concluye, primeramente, que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, tiene la notable necesidad de una estructura funcional para el departamento de Recursos Humanos. Los colaboradores evidencian un claro desconocimiento de este departamento y sus funciones, lo que implica que actualmente el departamento de recursos humanos utiliza procesos y métodos simples para el manejo de su capital humano.

Como segunda conclusión general, se observa la deficiencia que presenta el departamento de Recursos Humanos en sus funciones, procesos y procedimientos establecidos, debido a que únicamente existe un proceso de reclutamiento y selección básico, sin una estructura claramente definida, donde las capacitaciones e incentivos son exclusivos para los vendedores, implicando una notable desmotivación para el resto del personal de la empresa.

Con base en la información acopiada por medio de la aplicación del cuestionario, los colaboradores demuestran cómo su desempeño se ve afectado por la falta de una guía profesional que los acompañe en todo su proceder dentro de la empresa, de tal modo que no se les indica sus desaciertos y cómo solucionarlos.

Como última conclusión general, el departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, no cuenta con un control de costos sobre sus funciones, procesos y procedimientos, lo que demuestra una falta de estructura sobre su diseño. Sin embargo, la encargada del departamento de Recursos Humanos muestra interés sobre propuestas que permitan mejorar estos puntos, de tal

forma, que la organización modernice su manejo del capital humano, contemplando la inversión monetaria que esto amerite.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones buscan brindar una serie de opciones de mejora, ante los problemas o puntos débiles identificados en el desarrollo del proyecto de investigación. Van directamente relacionadas con las conclusiones, ya que, a través de estas, el investigador brinda sugerencias que coadyuven a disminuir los puntos débiles resumidos, principalmente, en este apartado. Como German (2018) comenta: “Se hacen a partir de las conclusiones, para cada conclusión debería haber una recomendación. Las recomendaciones no deben basarse solamente en corregir lo que está mal, sino también en fomentar lo que está bien.” (párr. 5).

### **Recomendaciones de las variables**

Ahora bien, una vez definido el concepto de recomendación, a continuación, se brindan una serie de recomendaciones dirigidas a solventar problemas específicos, detallados en las conclusiones de las variables, que vienen a su vez directamente relacionados con los objetivos específicos del presente proyecto de investigación, como UVR (2019) indica: “Este apartado de la tesis es aquel donde el investigador condensa aquellas sugerencias que se originaron durante el proceso de realización del estudio y que no se incluyeron como parte del texto final.” (párr. 7).

#### ***Recomendaciones de la primera variable: Estructura funcional***

- Es necesario que, mediante el trabajo organizacional de la empresa, se estructure el departamento actual de Recursos Humanos y otorgue la importancia que le corresponde, con el propósito de satisfacer las necesidades que presentan todos los colaboradores, tomando en cuenta que no siempre son las mismas para todos. Todo esto mediante la formalización del área.

- Debido a la alta rotación de personal presente en Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, es importante que la empresa establezca una serie de programas de capacitaciones, incentivos y evaluaciones del desempeño que apoyen y guíen al colaborador, de la manera más atinente posible, para su desarrollo profesional dentro de la organización.
- La empresa debe invertir en una incorporación, gradual y sostenible, de todos los procesos básicos que debe llevar un departamento funcional de Recursos Humanos, de forma que se principie a conferir la misma importancia que a otras áreas de la organización.

### ***Recomendaciones de la segunda variable: Funciones, procesos y procedimientos***

- El departamento de Recursos Humanos debe definir a nivel organizacional, un programa de capacitación que permita identificar las necesidades de los colaboradores en este aspecto. Debe ser diseñado, implementado y posteriormente evaluado, con el fin de determinar sus resultados.
- Es muy importante que la encargada del departamento de Recursos Humanos reciba una serie de capacitaciones profesionales que le brinden una base estructurada para desarrollar procesos de reclutamiento y selección, entre otras funciones del área, enfocados en contratar al personal más adecuado para la organización.
- El departamento de Recursos Humanos debe proponer un programa de capacitación que considere actividades que enfatizen en el desarrollo de habilidades y competencias de liderazgo dirigidas a las jefaturas de la empresa, con el objetivo de que las mismas puedan orientar de la mejor manera su personal a cargo.

### ***Recomendaciones de la tercera variable: Eficiencia***

- Una vez que se implementen los diferentes procesos necesarios para la formalización del departamento de Recursos Humanos de la empresa

Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, se recomienda hacer una evaluación enfocada en los mismos, con el fin de ver los resultados de su aplicación.

- El departamento de Recursos Humanos debe informar a los colaboradores, por medio de reuniones semanales o mensuales, sobre la importancia de esta área para las funciones diarias de toda la organización en general, de tal modo que se invierta el tiempo y los recursos disponibles para su desarrollo.
- Se debe poner en marcha un plan de desarrollo individual de desempeño por medio de programa organizados por el departamento de Recursos Humanos, que impulsen el talento profesional de cada colaborador, según sus propias habilidades, haciéndolos crecer dentro de la empresa y asegurando sus servicios por tiempo prolongado.

#### ***Recomendaciones de la cuarta variable: Rentabilidad***

- Es vital que la encargada del departamento identifique y controle los costos que se originan al implementar nuevos procesos dentro del diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos. Esto es posible mediante la correcta definición de los mismos y su control en periodos determinados.
- El departamento de Recursos Humanos debe identificar el grado de eficiencia que genera el personal de acuerdo con la aplicación de los nuevos procesos en el área, esto lo puede realizar por medio de un programa de evaluación del desempeño. Este debe ir directamente relacionado con el programa de incentivos, según los resultados obtenidos de la evaluación.

#### ***Recomendaciones del cruce de las variables***

Como ya se sabe, las variables de estudio son de gran importancia para el desarrollo del proyecto de investigación, debido a que es donde quedan consignados los comentarios finales acerca del trabajo realizado (UVR, 2019).

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se determinan las recomendaciones obtenidas del cruce de las variables:

- Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima debe invertir en un programa de capacitaciones anual que sea controlado por un profesional a cargo. Este programa debe abarcar todas las áreas de la empresa. Con esto, se pretende incrementar en gran medida el desempeño laboral de los colaboradores nuevos, y mantenerlos por más tiempo dentro de la organización.
- Es importante que el departamento de Recursos Humanos elabore un instructivo de inducción, en el cual se incorpore información general acerca de la empresa, tal como su misión, visión, objetivos, políticas, entre otros aspectos. Además, debe contar con una guía para las jefaturas, de forma que les permita brindar la información necesaria a los colaboradores de nuevo ingreso, relacionada con el puesto para el que se contrata.
- Como recomendación, la gerencia debe apoyar el crecimiento y modernización de su departamento de Recursos Humanos mediante la formalización del mismo, y con esto, divulgar la nueva imagen que desea presentar a sus colaboradores de este.

### **Recomendaciones generales**

Como último apartado del Capítulo V, a continuación, se explican las recomendaciones sugeridas que permiten disminuir los problemas especificados en las conclusiones generales y el proyecto de investigación en la mayoría de sus aspectos, como UVR (2019) indica: “[...] es importante siempre incluir en las recomendaciones una o varias propuestas enfocadas en ese objeto o sujeto de estudio, bien sean para corregir algunos aspectos, emprender mejoras o incluir nuevos elementos de interés para la solución a la problemática abordada.” (párr. 7).

Como primera recomendación, es importante que el departamento de Recursos Humanos elabore un manual de puestos, en el cual se detallen las funciones,

responsabilidades y tareas de todas las posiciones de trabajo de la empresa. Además, este documento permitiría a las jefaturas tener un respaldo que detalle las tareas de su personal a cargo, y que sea de fácil acceso y comprensión para su uso.

Seguidamente, es necesario que la encargada del departamento de Recursos Humanos lleve a cabo un diagnóstico de todos los procesos que realiza actualmente el departamento de Recursos Humanos, con el fin de analizarlo y así, elaborar una propuesta de mejora que la empresa pueda ir aplicando de acuerdo con la prioridad que se determine, ya sea con el apoyo del recurso humano interno o bien, con la contratación de expertos en el campo de los Recursos Humanos.

Por otra parte, es importante que la gerencia, correctamente asesorada, lleve a cabo un análisis que determine las funciones propias del puesto de la encargada del departamento de Recursos Humanos, iniciando desde el punto donde “encargada” no es un nombre que de importancia al puesto. Este debe ser identificado como “coordinadora” o “jefa del departamento”, de tal modo, que se busque la formalización del área en todas sus partes.

Finalmente, la encargada del departamento de Recursos Humanos, de la mano con la gerencia, deben implementar controles de costos por medio de los cuales la empresa pueda identificar el monto real que debe invertir en el departamento de Recursos Humanos y en determinados proyectos dentro del mismo. Este procedimiento permite organizar y estructurar, de una manera mucho más formal, las funciones de esta área.

## **CAPÍTULO VI Elementos investigativos para el desarrollo de propuestas**

## **Elementos investigativos para el desarrollo de propuestas**

En el siguiente apartado del presente trabajo final de graduación, se lleva a cabo la propuesta que se presenta a la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, como solución al problema investigado. La propuesta de investigación es el hilo conductor que se sigue a lo largo del proceso, esta debe identificar la literatura, el planteamiento del problema y la pregunta principal de investigación (Carrasquilla, 2017).

### **Descripción**

La propuesta de una investigación corresponde al plan de acción en donde se detallan los procesos y actividades que se llevan a cabo con el fin de solucionar el problema de estudio. Esta debe ser breve pero precisa, en donde su principal objetivo es captar el interés de la gerencia, de tal modo que el investigador considere todos los aspectos de estudio (Pérez, 2017).

De acuerdo con lo manifestado, es necesario identificar la naturaleza del departamento de Recursos Humanos y las funciones que debe llevar a cabo, antes de brindar los elementos investigativos para el desarrollo de las propuestas. A partir de estas funciones, se obtienen los programas y planes más relevantes para diseñar la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos, de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

Para iniciar, la persona con el puesto superior inmediato del departamento de Recursos Humanos de la empresa es el gerente general. Ahora bien, la naturaleza de esta área radica en responsabilizarse por la gestión del potencial humano de la organización, utilizando procesos, políticas, estrategias y métodos que promuevan el mejor desempeño de los colaboradores, con el fin de que se pueda cumplir la misión y visión de la compañía. Partiendo de esta conceptualización, el departamento de Recursos Humanos debe cumplir con las siguientes funciones:

1. Implementar métodos y estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para los puestos vacantes, así como asegurar su adecuada inducción al cargo que se le asigne.
2. Diseñar un programa de valoración del desempeño para establecer estrategias de mejoramiento continuo para los colaboradores.
3. Diseñar la estructura ocupacional de la empresa.
4. Mantener actualizados los sistemas de compensación, de acuerdo con los métodos de valoración y las políticas de la empresa.
5. Implementar programas que propicien una cultura organizacional acorde con los objetivos de la empresa.
6. Establecer programas orientados al desarrollo del potencial humano de la empresa.
7. Diseñar un plan anual de capacitación, de acuerdo con las necesidades identificadas en las distintas áreas de la organización.
8. Evaluar detalladamente la gestión de los recursos humanos, implementando siempre acciones de mejora continua.

De acuerdo con las funciones antes presentadas que debe tener un departamento de Recursos Humanos y las conclusiones y recomendaciones emitidas en el Capítulo V, se identifica que el proceso de reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño y el plan de incentivos, son, actualmente, los puntos más débiles que presenta el área del talento humano de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, además de ser, también, fuertemente criticado por los colaboradores en el cuestionario.

Primeramente, como Pérez (2019) indica:

El proceso de reclutamiento y selección puede ser una tarea algo agitada. Sin embargo, cuando se cumple con un proceso o política de reclutamiento y selección correcta, se elimina significativamente la rotación de empleados, facilitando la elección del candidato que no solo cumple con las competencias necesarias para cumplir con el trabajo, sino que además complementa los valores centrales de la empresa. (párr. 8).

Como parte de la propuesta del presente proyecto de investigación, se elabora un instructivo de reclutamiento y selección que permita a la persona responsable del departamento de Recursos Humanos, conocer con precisión el procedimiento que la empresa debe aplicar para llevar a cabo la dotación de personal idóneo.

Como segundo punto de la propuesta, es de vital importancia proponer una herramienta que permita evaluar el desempeño de los colaboradores, así como de las jefaturas a cargo.

Bizneo (2021) comenta:

El sistema de evaluación de desempeño genera, además, ventajas tanto para la compañía como para los empleados, pues incentiva las buenas prácticas y permite reconocer el esfuerzo de la plantilla. En concreto, ofrece multitud de datos sobre el desempeño de cada trabajador y reduce los sesgos inconscientes a la hora de medir su rendimiento. (párr. 34).

El propósito de realizar la propuesta para aplicar un sistema de evaluación del desempeño para la empresa, va enfocado a medir los niveles de eficiencia de los colaboradores y las jefaturas, determinando así la posible existencia de una brecha, entre la forma en que se realizan las tareas y los resultados obtenidos de estas. De esta forma, se pretende identificar los factores que de una u otra forma impactan en el rendimiento, con la finalidad de tomar las acciones necesarias y mejorar los resultados.

Como tercera y última parte de la propuesta, es necesario que, por medio de este proyecto, se brinde, a la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, un plan de incentivos organizacional que permita abarcar las necesidades de todos los colaboradores y no solo las del departamento de ventas, como ocurre actualmente.

Bizneo (2020) comenta:

Un plan de incentivos laborales es un programa en el que se han estudiado y planificado cuáles son los incentivos idóneos según la empresa y el tipo de empleados, con el objetivo de motivar a sus trabajadores para que aumenten su producción y mejoren sus resultados laborales. (párr. 8).

Los tres puntos mencionados, anteriormente, son la base funcional que necesita el departamento de Recursos Humanos para lograr integrar procesos estructurados que le permitan competir en el mercado actual.

## **Objetivos**

A través de los objetivos, se plantea lo que se espera de la investigación y se define de forma global cómo se alcanza el resultado deseado. Tal y como Mata (2019) indica: “La formulación de los objetivos es la concreción de las metas del estudio a realizar, y son, por tanto, las guías de todo el proceso, a lo largo de sus distintas etapas.” (párr. 3).

De acuerdo con lo anterior, para la elaboración de la propuesta, se definen, a continuación, el objetivo general, así como los objetivos específicos que se desean desarrollar, como solución al problema observado en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

### **Objetivo general**

Proveer a la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima una propuesta de mejora para el departamento de Recursos Humanos, mediante la inversión en procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y un plan de incentivos, con el fin de que esta área se formalice.

### **Objetivos específicos**

1. Diseñar una propuesta de mejora para el departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuida Cervantes Sociedad Anónima.
2. Desarrollar los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y un plan de incentivos, que impacten directamente el crecimiento funcional del departamento de Recursos Humanos.

3. Facilitar a la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, la formalización de su departamento de Recursos Humanos.

## **Aspectos generales**

En una propuesta de investigación se debe definir, primeramente, qué se desea hacer y cómo se planea llevar a cabo la implementación. Es importante contemplar el presupuesto y el análisis de costos en los que se incurre al invertir en dicha propuesta, asimismo, todos aquellos recursos, ya sean materiales o humanos, necesarios para el desarrollo de esta (Franko, 2016).

Como se menciona anteriormente, el proceso de reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño y el plan de incentivos, son la base principal de la presente propuesta. Estos puntos son identificados como los más sensibles, determinados así por la investigación desarrollada en los capítulos anteriores y la información obtenida de los colaboradores.

Se desarrollan, seguidamente, cada uno de estos procesos como una propuesta general que permita a la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, tener la posibilidad de tomarla como base funcional para su implementación a futuro.

## **Propuesta para el proceso de reclutamiento y selección**

El recurso humano se ha convertido en el activo más valioso de todas las organizaciones. Este, con su capacidad de pensamiento, brinda aspectos diferenciadores que permiten a las compañías obtener ventajas competitivas sobre sus rivales en el mercado. De aquí surge la importancia de contar con un recurso humano adecuado, capacitado y motivado.

El reclutamiento y la selección de personal, es un proceso por el cual las diferentes organizaciones se preocupan y se encargan de contratar al personal adecuado para desempeñar un puesto. Cabe destacar que un programa de reclutamiento y selección de personal debe de estar dentro de la planeación estratégica de la empresa, con la finalidad de que se puedan cumplir los objetivos de esta.

El desarrollo de esta propuesta permite asegurar que la elección del funcionario sea la más adecuada y benéfica para la organización, de tal modo que el personal que se contrate en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima sea el idóneo para el puesto y cumpla con los requisitos que el cargo establece.

Es importante comprender que el reclutamiento y la selección de personal son procedimientos diferentes, pero enfocados hacia un objetivo en común. Primeramente, el reclutamiento es un conjunto de acciones que buscan la manera de atraer a las personas interesadas por una vacante disponible en la organización. Para esto, el departamento de Recursos Humanos debe identificar, claramente, cada una de las etapas de este proceso.

A continuación, se desarrolla un instructivo funcional que permita a la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, facilitar la ejecución de cada una de las etapas del proceso de reclutamiento del personal.

**INSTRUCTIVO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CERVANTES SOCIEDAD ANONIMA**

**Empresa:** Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.  
**Sede:** Barreal de Heredia, Costa Rica.



**Planificación y Orden:**

Etapa 1. Identificación de las vacantes	Modelo
La identificación de las vacantes regula la descripción del puesto laboral disponible que la empresa desea cubrir.	1. Puesto vacante:
	2. Departamento:
	3. Sucursal:
	4. Jornada laboral:

	5. Moneda de pago:
	6. Sueldo:
	7. Nivel académico requerido:
	8. N° de personal a cargo:
<b>Etapa 2. Buscar e identificar candidatos</b>	<b>Método</b>
Se debe detallar si la vacante disponible, debe ser cubierta por personas ajenas a la empresa o por funcionarios internos que deseen postular por el puesto vacante.	Reclutamiento interno: la empresa envía correos electrónicos a sus funcionarios con el fin de exponer el puesto vacante, junto con sus requerimientos.
	Reclutamiento externo: la empresa envía a diferentes medios de comunicación, el puesto vacante con sus respectivos requerimientos.
<b>Etapa 3. Atraer y captar candidatos</b>	<b>Método</b>
Para atraer a los candidatos, es necesario publicar la información del puesto vacante en distintos medios, esta debe contemplar, de forma llamativa, la descripción detallada en la etapa 1.	1. Elaborar una base de datos que reduzca el esfuerzo para encontrar candidatos futuros, almacenando un historial de perfiles profesionales.
	2. Crear un perfil para la promoción de vacantes laborales disponibles, en las plataformas más utilizadas de Costa Rica para la búsqueda de empleos, estas son LinkedIn y Empleo.com.
<b>Etapa 4. Recepción de solicitudes de empleo</b>	<b>Método</b>
Es importante que el departamento de Recursos Humanos dedique el tiempo suficiente para llevar el control y la organización de las solicitudes de empleo, para su futura revisión y utilización de manera ordenada.	1. Enviar correo de confirmación sobre el recibimiento de la documentación enviada por el candidato, esto demuestra atención por parte de la empresa, agregando valor a la misma.
	2. Registrar la documentación recibida por parte de los postulantes, de tal modo que al organizar el proceso selección, la información recopilada sea de fácil acceso.

Figura 19. Instructivo de reclutamiento de personal para el departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

Fuente: Elaboración propia. Propuesta de instructivo de reclutamiento para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Una vez que la empresa ejecute los pasos señalados en el instructivo de reclutamiento, ya se está cumpliendo la primera parte del proceso de contratación del personal. Sin embargo, como se menciona en párrafos anteriores, este proceso no solo está conformado por el reclutamiento, sino que también va directamente relacionado con la selección del personal. Este último inicia cuando se busca, entre la base de datos de oferentes, aquellos candidatos con las mejores habilidades para desempeñar las funciones que exige la vacante laboral disponible.

Con el propósito de explicar el proceso de selección y que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, lo pueda aplicar en su proceso de contratación de personal, es indispensable identificar sus etapas, estas se enumeran a continuación:

1. Recepción preliminar de solicitudes.
2. Pruebas de idoneidad.
3. Entrevistas de selección.
4. Valoración de datos y referencias.
5. Evaluación médica.
6. Entrevista con el supervisor.
7. Descripción realista del puesto.
8. Decisión de contratar.
9. Proceso de inducción al puesto.
10. Seguimiento.

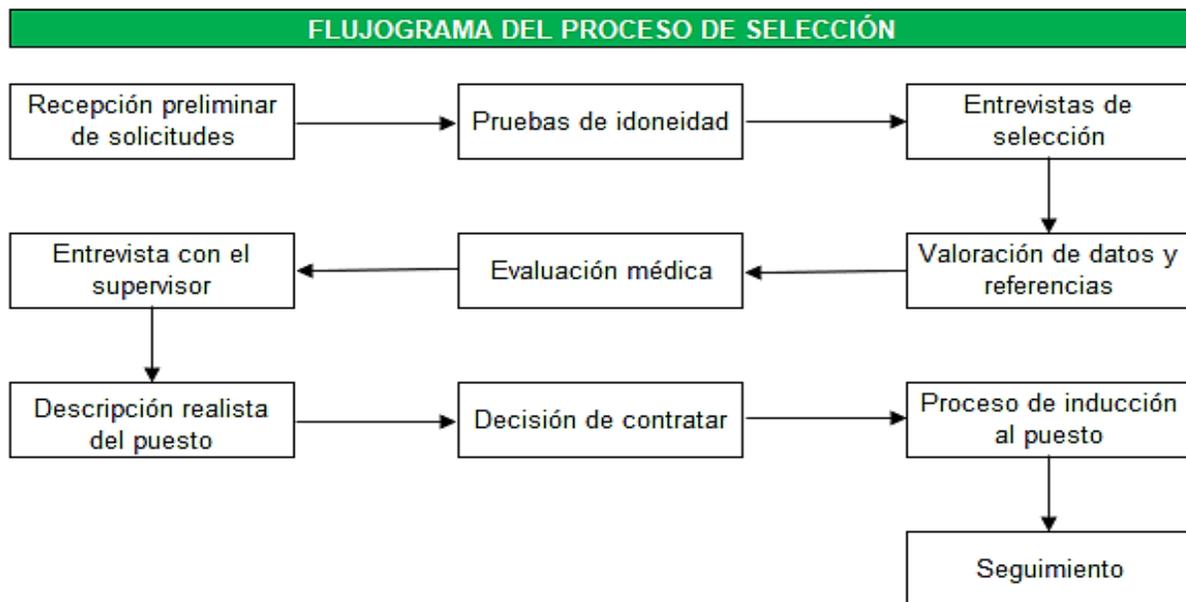


Figura 20. Flujograma de las etapas del proceso de selección.

Fuente: Elaboración propia, Flujograma de las etapas del proceso de selección, 2021.

Recapitulando, la primera etapa del proceso de selección inicia con una entrevista preliminar que se realiza con el candidato, normalmente por vía telefónica, y que tiene

como propósito establecer si el postulante cuenta con los requerimientos técnicos mínimos. Una vez realizado el primer contacto, se procede con la preselección de los posibles aspirantes al puesto que continúan con la siguiente etapa del proceso.

Luego de preseleccionar a los candidatos, se realizan entrevistas y evaluaciones para identificar a los que se adaptan, de la mejor manera, a las necesidades del puesto. Estas pruebas pueden ser técnicas (evaluando la capacidad inmediata para desempeñar el puesto) o psicológicas (evaluando la capacidad futura de desempeño de los candidatos). Aquellas personas que superan el porcentaje mínimo de un 70% en la prueba técnica, continúan con el proceso y pasan a enlistarse para ser considerados en las entrevistas.

Posterior a la entrevista, se seleccionan a los candidatos que pueden ser considerados como idóneos para ocupar la vacante. Una vez concluida, se prepara un informe que abarque el proceso aplicado y los resultados obtenidos, así como el detalle de los candidatos seleccionados, para que este sea enviado a la jefatura y se tome la decisión final de cuál candidato es contratado.

El departamento de Recursos Humanos, una vez que tenga la decisión del candidato por contratar, procede a comunicarle a todas aquellas personas que aplican para el puesto, pero no son elegidas, la decisión tomada por la jefatura.

Ahora bien, como parte del proceso de selección del personal, la entrevista de trabajo tiene gran relevancia. Esta busca conocer al candidato, analizar sus actitudes, establecer la adaptabilidad de la personalidad del entrevistado al ambiente de trabajo, identificar las competencias del candidato en virtud de la vacante a la que aplica, e informar al posible contratado sobre el puesto y la empresa en general.

La entrevista puede ser realizada de forma que busque crear un ambiente de confianza entre el entrevistador y el candidato, permitiendo, inclusive, analizar las reacciones del entrevistado ante situaciones de alta presión. Razón por la cual, como

parte de la propuesta para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, se establece una guía para llevar a cabo la entrevista, la cual permita coadyuvar al departamento de Recursos Humanos a realizar el proceso de selección de personal de una manera mucho más formal, con una estructura claramente definida.

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CERVANTES SOCIEDAD ANÓNIMA**

La siguiente guía de entrevista de trabajo, tiene como finalidad apoyar a la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, en el proceso de selección de candidatos para una vacante laboral disponible, permitiendo identificar los diferentes perfiles profesionales y personales de los entrevistados que mejor se adapten a las necesidades del puesto.

**Información general del puesto:**

1. Puesto vacante: \_\_\_\_\_
2. Departamento: \_\_\_\_\_
3. Sucursal: \_\_\_\_\_



**Información general del entrevistador:**

1. Nombre completo: \_\_\_\_\_
2. Puesto: \_\_\_\_\_
3. Departamento: \_\_\_\_\_

<b>Fecha:</b>	
<b>Hora de Inicio:</b>	
<b>Hora de Finalización:</b>	

**Información general del entrevistado:**

1. Nombre completo: \_\_\_\_\_
2. N° de candidato: \_\_\_\_\_

Categorías por evaluar
Formación
Experiencia laboral
Interés por la vacante laboral
Potencial de crecimiento
Actitudes personales

Variable	Valoración
Malo	1
Regular	2
Bueno	3
Muy bueno	4

Categoría	Preguntas	Valoración
<b>Formación</b>	1. ¿Cuál es su grado académico?	0

	2. ¿Tiene planes de formación académica a futuro?	0
	3. ¿Domina algún otro idioma a parte del español?	0
	4. ¿Su formación académica le ha ayuda en el desempeño de sus labores?	0

Puntos totales de la categoría:	16
Puntos obtenidos de la categoría:	0
Calificación obtenida:	0%

Comentarios: \_\_\_\_\_

Categoría	Preguntas	Valoración
<b>Experiencia laboral</b>	1. ¿Cómo considera que fue su último puesto de trabajo?	0
	2. ¿Cuál es la razón por la cual dejó su puesto de trabajo anterior o desea dejarlo?	0
	3. ¿Cuál ha sido el mayor problema al que se ha enfrentado durante su vida laboral?	0
	4. ¿Ha tenido personal o proyectos en los que usted ha sido el líder?	0

Puntos totales de la categoría:	16
Puntos obtenidos de la categoría:	0
Calificación obtenida:	0%

Comentarios: \_\_\_\_\_

Categoría	Preguntas	Valoración
<b>Interés por la vacante laboral</b>	1. ¿Por qué está interesado en incorporarse al equipo de trabajo de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima?	0
	2. ¿Por qué desea cubrir esta vacante laboral?	0
	3. ¿Cree tener las cualidades necesarias para desempeñar correctamente las funciones de este puesto?	0
	4. Si fuera contratado, ¿qué aporte puede llegar a brindar a la empresa?	0

Puntos totales de la categoría:	16
Puntos obtenidos de la categoría:	0
Calificación obtenida:	0%

Comentarios: \_\_\_\_\_

Categoría	Preguntas	Valoración
<b>Potencial de crecimiento</b>	1. ¿Cuáles son sus objetivos a futuro, dentro de la organización?	0
	2. ¿Qué ventaja competitiva tiene usted sobre los demás candidatos?	0

	3. A futuro, ¿cree tener las capacidades necesarias para aplicar a puestos de mayor importancia dentro de la empresa?	0
--	---	---

Puntos totales de la categoría:	12
Puntos obtenidos de la categoría:	0
Calificación obtenida:	0%

Comentarios: \_\_\_\_\_

Categoría	Preguntas	Valoración
<b>Actitudes personales</b>	1. ¿Tiene la capacidad de trabajar bajo situaciones de estrés?	0
	2. ¿Cree tener las habilidades necesarias para resolver problemas que presente el puesto para el que aplica?	0
	3. ¿Posee las cualidades necesarias para trabajar en equipos multidisciplinarios?	0

Puntos totales de la categoría:	12
Puntos obtenidos de la categoría:	0
Calificación obtenida:	0%

Comentarios: \_\_\_\_\_

Tabla de puntuación	
<b>Perfil inaceptable</b>	<b>0% - 25%</b>
<b>Perfil deficiente</b>	<b>25%- 50%</b>
<b>Perfil regular</b>	<b>50%- 75%</b>
<b>Perfil aceptable</b>	<b>75% - 100%</b>

Resultados generales de la entrevista	
<b>Total de puntos de las categorías:</b>	72
<b>Puntos obtenidos de las categorías</b>	0
<b>Calificación general obtenida:</b>	0%

Figura 21. Guía de entrevista para la selección de personal en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

Fuente: Elaboración propia. Guía de entrevista para la selección de personal en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Mediante el desarrollo del instructivo de reclutamiento y la guía de entrevista para la selección de personal, se desea que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, disponga de procedimientos y herramientas técnicas con el propósito de que se apliquen profesionalmente al contratar personal nuevo.

## Propuesta para la evaluación del desempeño

Como se menciona anteriormente, el recurso humano, actualmente, es el activo más importante de todas las organizaciones, en donde, el crecimiento del mismo está directamente ligado con el constante seguimiento que la organización le confiere al desempeño de sus funciones.

Una vez que se termina el proceso de reclutamiento y selección que se desarrolla en el apartado anterior, es vital que el departamento de Recursos Humanos organice evaluaciones del desempeño, dirigidas tanto a los colaboradores como a las jefaturas, con el objetivo de hallar errores, necesidades de mejora, así como la realimentación en la forma que los trabajadores realizan sus funciones.

Las evaluaciones del desempeño son herramientas indispensables que permiten comprobar el grado de eficiencia con el que los colaboradores realizan sus funciones específicas, cumpliendo con las expectativas y objetivos propuestos a nivel individual (Bizneo, 2021).

La clave del éxito, al invertir tiempo y recursos en evaluaciones del desempeño, es que sea un proceso continuo y bien estructurado. Es así como a continuación, se desarrolla y propone una herramienta que permita a la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, implementar a futuro evaluaciones del desempeño dirigidas a los colaboradores.

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE COLABORADOR EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CERVANTES SOCIEDAD ANÓNIMA

#### Información general

Nombre del colaborador:
Código de colaborador:
N° Cédula:



Departamento:
Puesto:
Periodo por evaluar:

**Instrucciones**

- Observar y analizar el desempeño de los colaboradores durante el periodo de evaluación.
- Califique con una X la opción que mejor representa el desempeño del trabajador en cada punto por evaluar, según la siguiente nomenclatura: Excelente (EXC), Bueno (BN), Regular (RG), Necesita mejorar (NM), Ineficiente (I).
- No dejar incompleta ninguna calificación.

Puntos por Evaluar	Desempeño					Observaciones
	EXC	BN	RG	NM	I	
Metas alcanzadas						
Logra los resultados de manera eficiente.						
Cumple con los plazos establecidos para los proyectos y funciones.						
Se propone nuevos objetivos por cumplir y retos por superar.						
Comunicación						
Se comunica claramente con los funcionarios, proveedores, clientes, etc.						
Mantiene una comunicación dentro de los límites permitidos.						
Comprende rápidamente los detalles que facilitan el diálogo en la resolución de operaciones.						
Trabajo en equipo						
Brinda apoyo a los demás colaboradores con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.						
Demuestra interés en unir sus esfuerzos con los demás funcionarios.						
Acepta recomendaciones y propuestas de mejora de sus compañeros.						
Eficiencia en el trabajo						
Demuestra efectividad ante la realización de sus funciones.						
Satisface los requerimientos planteados por su jefatura.						
Realiza el trabajo con cuidado y esmero, para obtener mejores resultados.						
Responsabilidad						
Asume responsablemente las consecuencias de sus acciones.						
Busca constantemente la asignación de nuevas responsabilidades.						
Ordena y ajusta su tiempo según la prioridad de sus tareas.						
Grado de conocimiento						
Comprende el objetivo de llevar a cabo sus funciones para el beneficio de la empresa.						
Interpreta y resuelve, de manera oportuna, posibles imprevistos.						
Muestra calidad intelectual y creativa en el desempeño de sus funciones.						

ESPACIO EXCLUSIVO PARA LA JEFATURA	
Nombre completo:	
Firma:	
Fecha:	
<b>Observaciones generales:</b>	
<b>Recomendaciones generales para el desempeño laboral del colaborador:</b>	

Figura 22. Evaluación del desempeño para el cargo de colaborador en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

Fuente: Elaboración propia. Evaluación del desempeño para el cargo de colaborador en la empresa Distribuidora cervantes Sociedad Anónima, 2021.

Ahora bien, las evaluaciones del desempeño no solo tienen la capacidad de evaluar y calificar la forma en que los colaboradores realizan sus funciones. Estas también pueden ser desarrolladas de tal modo que se evalúe el desempeño de las jefaturas de la organización; por lo tanto, seguidamente, se propone una herramienta de evaluación dirigida a este segmento de la empresa.

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE JEFATURA EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CERVANTES SOCIEDAD ANÓNIMA

##### Información general

Nombre del jefe:
Código del jefe:
N° Cédula:
Departamento:
Puesto:
Periodo por evaluar:



##### Instrucciones

- Observar y analizar el desempeño de las jefaturas durante el periodo de evaluación.
- Califique con una X la opción que mejor representa el desempeño del trabajador en cada punto por evaluar, según la siguiente nomenclatura: Excelente (EXC), Bueno (BN), Regular (RG), Necesita mejorar (NM), Ineficiente (I).
- No dejar incompleta ninguna calificación.

Puntos por Evaluar	Desempeño					Observaciones
	EXC	BN	RG	NM	I	
<b>Metas alcanzadas</b>	EXC	BN	RG	NM	I	
Logra los resultados de manera eficiente.						
Impulsa un ambiente de trabajo agradable para los colaboradores.						
Se propone nuevos objetivos por cumplir y retos por superar.						
<b>Comunicación</b>	EXC	BN	RG	NM	I	
Se comunica de manera transparente con sus colaboradores a cargo.						
Mantiene una comunicación dentro de los límites de respeto.						
Facilita el diálogo para la resolución de conflictos.						
<b>Liderazgo</b>	EXC	BN	RG	NM	I	
Organiza a su personal para la debida planeación de tareas conjuntas.						
Reconoce el talento de los colaboradores e impulsa su desarrollo.						
Muestra disposición por aprender de sus colaboradores.						
<b>Eficiencia en el trabajo</b>	EXC	BN	RG	NM	I	
Demuestra efectividad ante la realización de sus funciones.						
Administra y controla el uso que le da a los recursos y materiales que brinda la empresa.						
Se adapta de manera participativa ante cambios que se puedan dar en la empresa.						
<b>Responsabilidad</b>	EXC	BN	RG	NM	I	
Asume responsablemente las consecuencias de sus acciones.						
Dedica el tiempo necesario para atender las inquietudes de los funcionarios.						
Ordena y ajusta su tiempo según la prioridad de sus tareas.						
<b>Grado de conocimiento</b>	EXC	BN	RG	NM	I	
Posee el grado académico y profesional idóneo para llevar a cabo un cargo de jefatura.						
Actualiza constantemente su conocimiento acerca de la innovación de procesos que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la organización.						
Muestra calidad intelectual y creativa en el desempeño de sus funciones.						

ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL COLABORADOR	
Nombre completo:	
Firma:	
Fecha:	
<b>Observaciones generales:</b>	

Recomendaciones generales para el desempeño laboral del jefe evaluado:

Figura 23. Evaluación del desempeño para el cargo de jefatura en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

Fuente: Elaboración propia. Evaluación del desempeño para el cargo de jefatura en la empresa Distribuidora cervantes Sociedad Anónima, 2021.

El objetivo de estas herramientas es, brindar a la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima una propuesta que le permita evaluar el desempeño actual de todos sus colaboradores, de tal forma que tenga la capacidad de identificar todos aquellos procesos que se realizan de manera ineficiente y buscar así, la manera de solucionar estos problemas.

Asimismo, a través de las evaluaciones del desempeño, se pueden identificar todos aquellos colaboradores que realizan sus funciones de manera excelente, de tal modo, que se pueda gratificar esta eficiencia laboral.

Tomando en cuenta lo expuesto, los planes de incentivos son también herramientas indispensables que buscan premiar e impulsar el crecimiento profesional del trabajador dentro de la organización. Radica aquí la razón, por la que en el siguiente apartado se desarrolla un plan de incentivos organizacional para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

**Propuesta para el plan de incentivos**

El éxito laboral de las empresas está estrictamente relacionado con la capacidad que tienen sus colaboradores de llevar a cabo, de manera eficiente, las funciones que realizan. Impulsar el desempeño laboral de los mismos dentro de una organización, es el objetivo de muchas organizaciones alrededor del mundo, esto se logra gracias a la implementación de una serie de programas que fomenten el crecimiento profesional e intelectual de los colaboradores.

Contemporanea (2020) comenta:

Un plan de incentivos laborales se trata de un programa en el que se han estudiado y planificado cuáles son los incentivos idóneos según la empresa y el tipo de empleados, con el único objetivo de impulsar a sus trabajadores para que aumenten su producción y mejoren sus resultados laborales. Dichos incentivos pueden ser económicos o no, pero lo más importante es que supongan para el empleado una recompensa o premio a su esfuerzo. Solo así el plan de incentivos será eficaz. (párr. 3).

Un método muy utilizado por las empresas para alcanzar los aspectos mencionados antes, es la inversión en un plan de incentivos organizacional que recompense el éxito laboral de sus colaboradores. Para que la empresa logre alcanzar sus objetivos, no es suficiente con que sus trabajadores conozcan las funciones que han de desempeñar. La falta de motivación de estos puede representar que el desarrollo de su trabajo se realice de manera ineficiente, dificultando el alcance de las metas.

Tomando en cuenta lo manifestado antes, la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima debe invertir en un plan de incentivos que compense los resultados alcanzados por los colaboradores, de tal modo que fomente su permanencia en la misma. Estos pueden ser, tanto monetarios como no monetarios, sin embargo, con base en la observación realizada al problema detectado en la empresa, es necesario que la organización invierta, en un inicio, en un plan de incentivos no monetarios. Esto se debe, a que actualmente la empresa no cuenta con un presupuesto, lo suficientemente alto para destinar recursos a un plan de incentivos monetarios que contemple a todos los colaboradores de la organización.

El desarrollo de este plan de incentivos debe ir correctamente estructurado, por medio de una serie de etapas que ordenen su aplicación. Estas se enumeran a continuación:

1. Identificar el objetivo del plan de incentivos: se debe definir qué se desea conseguir con el desarrollo del plan.
2. Identificar los incentivos existentes.

3. Encuestar a los colaboradores: es importante tomar en cuenta la opinión de los trabajadores de la empresa.
4. Diseñar el plan de incentivos: se debe analizar el objetivo de plan de incentivos con los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores.
5. Comunicar el plan de incentivos: el plan de incentivos, una vez diseñado, debe ser emitido a todos los colaboradores.

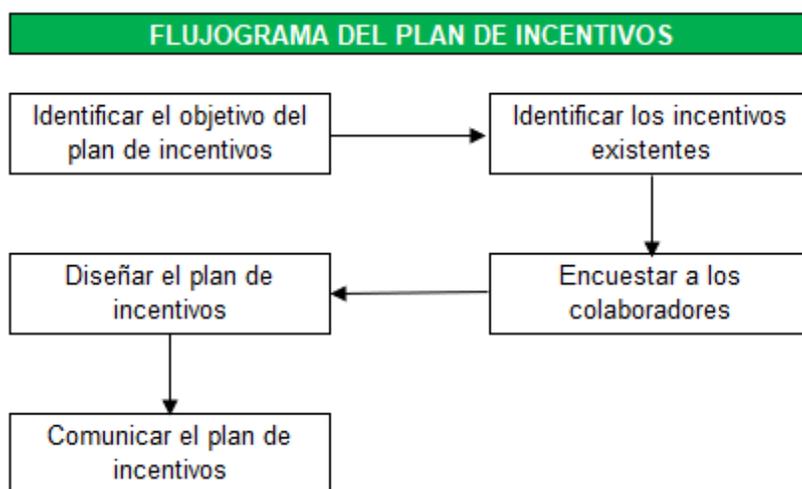


Figura 24. Flujograma de las etapas del plan de incentivos.

Fuente: Elaboración propia. Flujograma de las etapas del plan de incentivos, 2021.

Seguidamente, como parte de las necesidades de mejora detectadas en Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, se desarrolla y propone un plan de incentivos no monetarios que involucre a todos los colaboradores de la empresa.

**PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CERVANTES SOCIEDAD ANONIMA**

**Información general**

**Empresa:** Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.



<b>Objetivo</b>	Elaborar un plan de incentivos no monetarios dirigido a todos los colaboradores de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima que permita incrementar el desempeño y la motivación de su personal.
-----------------	---

<b>Metodología</b>	Definir si, actualmente, existen incentivos e identificar cuales se pueden incluir en la propuesta.
	Identificar por medio de la opinión de los colaboradores que incentivos consideran necesarios.
	Diseño del plan de incentivos no monetarios.
	Comunicación del plan de incentivos a todos los colaboradores.

#### Plan de incentivos

<b>Identificación de incentivos no monetarios existentes</b>	
Se deben detallar los incentivos no monetarios que actualmente la empresa brinda.	
Incentivo	Descripción
Permiso por contraer matrimonio	El trabajador goza de 3 días libres posterior a su casamiento.
Programas de salud ocupacional	El trabajador recibe entrenamientos creativos en el uso de extintores.
Parqueo	Los colaboradores cuentan con espacios disponibles para estacionar sus vehículos en los alrededores de la empresa.
Permisos de salida por situaciones personales	Los funcionarios cuentan con el permiso de salir de su trabajo, fuera del horario habitual, ante situaciones personales.
Viajes o actividades	Cuando el éxito de la empresa se debe al buen desempeño laboral de todos los colaboradores, se realiza un viaje anual pago para todos los trabajadores.
Promoción interna	El trabajador tiene la oportunidad de crecer en la organización, conforme al tiempo que lleva laborando en la misma y la disponibilidad de vacantes laborales.

<b>Propuestas de incentivos no monetarios brindadas por los colaboradores</b>	
Por medio de la aplicación de un cuestionario, se recopilan los incentivos no monetarios más importantes que desean los colaboradores.	
Incentivo	Descripción
Certificado de reconocimiento	Las jefaturas deben reconocer, por medio de un tipo de certificado, el buen desempeño del colaborador. Este puede ser enviado vía correo electrónico con copia a otros colaboradores.
Agradecimiento público	Las jefaturas reconocen públicamente el esfuerzo y la dedicación de un colaborador destacado por su desempeño laboral, esto ante sus compañeros de trabajo.
Cupones (día libre/medio día libre)	Los colaboradores desean que su desempeño laboral sea recompensado por medio de cupones que les permitan gozar de tiempo laboral libre cuando ellos gusten, y no solo por emergencias, manteniendo el pago de las horas, aunque no hayan sido laboradas.
Capacitaciones	Los colaboradores desean que la empresa les brinde cursos de formación que beneficien su desarrollo profesional.

<b>Propuesta</b>
<b>Plan de incentivos no monetarios para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima</b>
Con base en las propuestas planteadas por los colaboradores, a continuación, se desarrollan para su futura implementación, los siguientes incentivos a nivel organizacional.

Incentivo	Descripción
Teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con esta modalidad de trabajo, se desea que el colaborador tenga una mayor comodidad mientras realiza sus labores desde el hogar.</li> </ul>
Reconocimiento	<p>Se reconoce el esfuerzo y dedicación del colaborador a la empresa, por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se envía un correo electrónico con un certificado y mensaje de reconocimiento a los funcionarios que lo merecen.</li> <li>• Por medio de la evaluación del desempeño, se identifica al colaborador más sobresaliente y es denominado como el trabajador del año.</li> </ul>
Flexibilidad de horario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El colaborador tiene la posibilidad de escoger diferentes horarios brindados por su jefe, con el fin de que elija el que mejor se adapte a sus necesidades.</li> </ul>
Reuniones por departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semanales: se designa semanalmente un espacio para que las jefaturas motiven a los colaboradores en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>• Mensuales: se deben establecer reuniones para analizar los resultados obtenidos del mes anterior, con el fin de reconocer el trabajo realizado o bien buscar un mejor desempeño en el mes siguiente.</li> </ul>
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento de Recursos Humanos debe llevar a cabo la determinación de necesidades de capacitación de las diferentes dependencias, con el fin de elaborar un plan de capacitación anual, que sea sometido al conocimiento y la aprobación de la gerencia general, para su implementación.</li> </ul>
Apoyar actividades sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario que la empresa invierta en la convivencia entre sus colaboradores, por medio de espacios de esparcimiento que no sean estrictamente de índole laboral.</li> <li>• Los compañeros de trabajo deben colaborar para lograr un ambiente agradable, donde se realicen actividades de diversa naturaleza:</li> <li>• Celebración de cumpleaños mensual para los colaboradores.</li> <li>• Celebración del Día del Padre y Día de la Madre.</li> <li>• Celebración del Día del Amor y la Amistad.</li> <li>• Celebración de Navidad y Fin de Año.</li> <li>• Es importante que el departamento de Recursos Humanos, también preste atención en actividades orientadas a mejorar el clima organizacional:</li> <li>• <i>Team Building</i>: actividades de trabajo en equipo enfocadas en la coordinación y comunicación, con el objetivo de conseguir un logro.</li> <li>• Recolectar comentarios de los colaboradores: realizar una encuesta de clima laboral, en la que los trabajadores opinen sobre su ambiente laboral.</li> </ul>

Figura 25. Plan de incentivos no monetarios para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

Fuente: Elaboración propia. Plan de incentivos no monetarios para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad anónima, 2021.

Como se menciona anteriormente, es vital que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, considere aplicar el plan organizacional de incentivos que se diseña en la presente propuesta. Esto con el fin de promover el trabajo en equipo, reducir la rotación de personal, incrementar el desempeño laboral, alcanzar los objetivos de la empresa, entre otros.

## **Aspectos tácticos**

Los aspectos tácticos son el conjunto de medios utilizados de forma ordenada, con el fin de lograr el éxito de los aspectos generales. En este se busca utilizar los recursos disponibles, con el fin de llevar a cabo los procesos necesarios para determinado trabajo (Río, 2017).

Dentro del esquema general de la propuesta, es importante que los procesos, el cronograma y el presupuesto tengan relación directa entre ellos, de tal modo que existan periodos mensuales que definan la madurez de su implementación, con el fin de identificar puntos de mejora únicamente visibles en su aplicación práctica.

Esta evaluación es posible determinarla, identificando el beneficio inmediato que tiene la organización con la aplicación de la propuesta. Una forma de medir esto, es por medio del cálculo del retorno de inversión, conocido por sus siglas como ROI, esto como parte del cumplimiento del objetivo específico 4 del presente proyecto de investigación, e identificado en el Capítulo III.

A partir del presupuesto establecido de ₡1 587 558,00, el cual se calcula más adelante, se desea identificar los beneficios que se podrían generar para la empresa con el uso de este dinero.

A través del ROI, se desea medir la eficacia de invertir en la gestión del capital humano de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

Universidad ESAN (2017) comenta:

Para llevar a cabo una buena gestión de los recursos de una empresa, es preciso emplear una serie de indicadores. Éstos sirven para obtener variables cuantificables, tanto de los aciertos como de los desaciertos obtenidos con determinadas acciones de la organización. En esa línea el ROI (del inglés *return on investment*), o retorno de inversión, es uno de los principales, pudiendo aplicarse tanto en el ámbito comercial como en los recursos humanos. (párr. 2).

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se detallan los costos que implica la implementación de los beneficios establecidos en la presente propuesta para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

### **Reducción de costos en la contratación de personal no calificado**

La empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, incurre en gastar en promedio, el salario de tres meses de tres personas distintas por año, esto por el periodo de prueba y aprendizaje, en el cual, prácticamente, los beneficios generados por estas personas a la organización son nulos; debido a que renuncian o son despedidos, dentro este periodo, por no tener las habilidades y competencias requeridas para ejecutar adecuadamente el puesto para el cual son contratados, como consecuencia de un proceso de reclutamiento y selección desacertado. Por lo tanto, si la organización aplica la presente propuesta se pueden ahorrar los siguientes costos:

Tabla 41. Reducción de costos en la contratación de personal no calificado.

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
Salario promedio	€350 000,00
Promedio de personas contratadas y despedidas dentro de los 3 meses de prueba	3
Costo mensual de la rotación del personal	€1 050 000,00
Meses de prueba	3
<b>Costo total anual</b>	<b>€3 150 000,00</b>

Fuente: Elaboración propia. Reducción de costos en la contratación de personal no calificado, 2021.

De acuerdo con la Tabla 41, mediante la implementación de la propuesta, la empresa puede ahorrarse ₡3 150 000,00 por año.

### **Reducción de costos en la identificación de procesos ineficientes**

La empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, incurre en el gasto de gran cantidad de horas extras en el salario de los colaboradores de los departamentos de bodega, transporte y sus ayudantes en la sede principal de Barreal de Heredia.

Con la aplicación de una herramienta técnica, como es la evaluación del desempeño, se logra identificar el rendimiento real de los colaboradores en la ejecución de sus tareas, inclusive, las brechas responsables de este pago extraordinario de horas laborales. Ahora bien, con la aplicación de la presente propuesta, se pueden disminuir a futuro los siguientes costos:

Tabla 42. Reducción de costos en la identificación de procesos ineficientes.

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
Colaboradores	46
Horas extras promedio por colaborador al día	1,3
Total de horas extra por día	59,8
Pago promedio por hora extra	₡2 604,00
Costo diario por el pago de horas extra	₡155 719,20
Promedio días laborados al mes (incluye feriados)	19
Costo mensual por horas extra	₡2 958 664,80
Meses laborados por año	12
<b>Costo total anual</b>	<b>₡35 503 977,60</b>

Fuente: Elaboración propia. Reducción de costos en la identificación de procesos ineficientes, 2021.

De acuerdo con la Tabla 42, la organización, en el mejor de los escenarios, puede ahorrar anualmente ₡35 503 977,60 en el pago de horas extra a sus colaboradores.

## Eficacia de inversión en la gestión de los recursos humanos (ROI)

El presente capítulo tiene como objetivo que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, invierta en la aplicación de la propuesta dirigida a reestructurar los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y el plan de incentivos, con la pretensión de reducir los costos mencionado en los cuadros anteriores.

Por medio del ROI, se puede calcular qué tan factible puede ser el hecho de invertir ₡1 587 558, 00 en la presente propuesta. Este se va a calcular comparando el costo de inversión frente a la reducción de los costos calculados en las Tablas 25 y 26. El resultado indica la cantidad de veces que se recupera la inversión, al aplicar el diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos, para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

A continuación, se detalla la formula del ROI con su respectiva interpretación:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{₡38 653 977, 60} - \text{₡1 587 558, 00}}{\text{₡1 587 558, 00}}$$

$$\text{ROI} = 23,35 \text{ veces}$$

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede observar cómo, mediante la aplicación de la propuesta brindada en este capítulo, se necesita una inversión de ₡1 587 558, 00, mediante la cual es posible, la reducción de costos en ₡38 653 977, 60, relacionados con su capital humano. En conclusión, la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, tiene como resultado un retorno de inversión de 23,35 veces la inversión inicial, esto en el mejor de los escenarios.

Por medio del cálculo del ROI, se evidencia cómo la propuesta establecida para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, refleja resultados futuros muy factibles, por lo que se considera rentable invertir en esta.

## Cronograma

Los cronogramas son herramientas muy útiles que permiten ordenar de manera gráfica, la secuencia de un conjunto de actividades desarrolladas en un tiempo específico, con el objetivo de llevar a cabo un proyecto. Como ITM Platform (2016) indica: “El cronograma únicamente incluye información acerca del tiempo destinado al proyecto y a cada una de sus fases. No comprende otras características relacionadas con la planificación del proyecto como podría ser el alcance, su coste, los recursos necesarios, etcétera.” (párr. 2).

Es así como se desarrolla un cronograma y un Diagrama de Gantt que organice y estructure el orden establecido para la aplicación de la propuesta en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima. Es importante mencionar que se toma el año 2022, como referencia para contemplar un año completo de actividades aplicadas con el desarrollo de la propuesta.

### CRONOGRAMA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN LA PROPUESTA PERIODO 2022

Mes	Actividades
1	Revisión de la propuesta.
	Comunicación de la propuesta a los colaboradores.
	Apertura de usuario de la empresa en las plataformas LinkedIn y Empleo.com.
2	Aplicación de la evaluación del desempeño a jefaturas y colaboradores.
	Incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.
	Aplicación de incentivo: celebración del Día del Amor y la Amistad.
	Aplicación de incentivo: reuniones por departamento.
3	Revisión de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño.
	Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.
	Aplicación de incentivo: reuniones por departamento.
4	Emisión y entrega de resultados de las evaluaciones del desempeño.
	Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.
	Aplicación de incentivo: reuniones por departamento.

	Entrega del certificado de reconocimiento del 1° cuatrimestre.
5	Aplicación de incentivo: reuniones por departamento. Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.
6	Revisión de los resultados de evaluación del desempeño, 1° semestre 2022. Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores. Aplicación de incentivo: celebración del Día del Padre. Aplicación de incentivo: reuniones por departamento. Revisión y actualización del plan de incentivos.
7	Aplicación de la evaluación del desempeño a jefaturas y colaboradores. Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores. Aplicación de incentivo: reuniones por departamento.
8	Revisión de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño. Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores. Aplicación de incentivo: celebración del Día de la Madre. Aplicación de incentivo: reuniones por departamento. Entrega del certificado de reconocimiento del 2° cuatrimestre.
9	Emisión y entrega de resultados de las evaluaciones del desempeño. Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores. Aplicación de incentivo: reuniones por departamento.
10	Aplicación de incentivo: reuniones por departamento. Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.
11	Aplicación de incentivo: reuniones por departamento. Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.
12	Aplicación de incentivo: reuniones por departamento. Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores. Aplicación de incentivo: celebración de Navidad y Fin de año. Crear una base de datos que almacene los perfiles de los candidatos a las vacantes. Entrega del certificado de reconocimiento del 3° cuatrimestre.

Figura 26. Cronograma para la distribución de las actividades establecidas en la propuesta, periodo 2022.

Fuente: Elaboración propia. Cronograma para la distribución de las actividades establecidas en la propuesta, periodo 2022, 2021.

Diagrama de Gantt												
Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Revisión de la propuesta.	■											
Comunicación de la propuesta a los colaboradores.	■											
Apertura de usuario de la empresa en las plataformas LinkedIn y Empleo.com.	■											
Aplicación de la Evaluación del desempeño a jefaturas y colaboradores.		■										
Incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.		■										
Aplicación de Incentivo: celebración del Día del Amor y la Amistad.		■										
Aplicación de Incentivo: reuniones por departamento.		■										
Revisión de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño.		■										
Aplicación de Incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.		■										
Aplicación de Incentivo: reuniones por departamento.		■										
Emisión y entrega de resultados de las evaluaciones del desempeño.		■										
Aplicación de Incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.		■										
Aplicación de Incentivo: reuniones por departamento.		■										
Entrega del certificado de reconocimiento del 1° cuatrimestre.		■										
Aplicación de incentivo: reuniones por departamento.		■										
Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.		■										
Revisión de los resultados de evaluación del desempeño, 1° semestre 2022.		■										
Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.		■										
Aplicación de incentivo: celebración del Día del Padre.		■										
Aplicación de incentivo: reuniones por departamento.		■										
Revisión y actualización del plan de incentivos.		■										
Aplicación de la evaluación del desempeño a jefaturas y colaboradores.		■										
Aplicación de Incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.		■										
Aplicación de Incentivo: reuniones por departamento.		■										
Revisión de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño.		■										
Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.		■										
Aplicación de incentivo: celebración del Día de la Madre.		■										
Aplicación de incentivo: reuniones por departamento.		■										
Entrega del certificado de reconocimiento del 2° cuatrimestre.		■										
Emisión y entrega de resultados de las evaluaciones del desempeño.		■										
Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.		■										
Aplicación de incentivo: reuniones por departamento.		■										
Aplicación de incentivo: reuniones por departamento.		■										
Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.		■										
Aplicación de incentivo: reuniones por departamento.		■										
Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.		■										
Aplicación de incentivo: reuniones por departamento.		■										
Aplicación de incentivo: celebración mensual de los cumpleaños de los colaboradores.		■										
Aplicación de incentivo: celebración de Navidad y Fin de año.		■										
Crear una base de datos que almacene los perfiles de los candidatos a las vacantes.		■										
Entrega del certificado de reconocimiento del 3° cuatrimestre.		■										

Figura 27. Diagrama de Gantt.

Fuente: Elaboración propia. Diagrama de Gantt, 2021.

Cabe destacar que no todas las actividades de reclutamiento y selección son contempladas en el cronograma y Diagrama de Gantt. Esto debido a que no se desarrollan en una fecha específica, sino que dependen de situaciones como: despido del personal, renunciaciones y apertura de nuevos puestos. Lo mismo ocurre con el plan de incentivos, ya que estos van directamente ligados con los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño, por lo que del mismo modo pueden variar.

## Presupuesto

La correcta planificación de un presupuesto para todo proyecto de investigación permite conocer cuál es el monto disponible de inversión y para qué gastos está destinado su uso en un tiempo específico. Este se formula para lograr, en un cierto periodo, los objetivos propuestos expresado en términos monetarios (Sánchez, 2019).

De acuerdo con lo anterior, para la presente propuesta dirigida a la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, es indispensable la elaboración de un presupuesto general sobre las actividades que requieren obligatoriamente un desembolso de dinero por parte de la organización. Este se desarrolla en la siguiente tabla:

Tabla 43. Presupuesto establecido para la propuesta de mejora dirigida a la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

PRESUPUESTO ESTABLECIDO PARA LA PROPUESTA DE MEJORA DIRIGIDA A LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CERVANTES SOCIEDAD ANÓNIMA																
Rubro	Precio	Unders	Monto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
<b>Equipo teletrabajo</b>																
Laptop ONN 14P	€178 900	2	€357 800		€357 800											€357 800
Mouse DURABRAND	€4 900	2	€9 800		€9 800											€9 800
<b>Subtotal</b>	<b>€183 800</b>	<b>4</b>	<b>€367 600</b>		<b>€367 600</b>											<b>€367 600</b>
<b>Refrigerio cumpleaños</b>																
Queque 3200gr	€12 000	1	€12 000		€12 000	€12 000	€12 000	€12 000	€12 000	€12 000	€12 000	€12 000	€12 000	€12 000	€12 000	€132 000
Bebida gaseosa Pepsi 3000ml	€1 250	2	€2 500		€2 500	€2 500	€2 500	€2 500	€2 500	€2 500	€2 500	€2 500	€2 500	€2 500	€2 500	€27 500
Bebida natural Tropical 2500ml	€1 275	2	€2 550		€2 550	€2 550	€2 550	€2 550	€2 550	€2 550	€2 550	€2 550	€2 550	€2 550	€2 550	€28 050



3. El *catering service* se cotiza en un restaurante ubicado en el mismo complejo de edificios, donde se ubica la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.
4. El monto de inscripción en la plataforma LinkedIn se obtuvo directamente de su página oficial en Internet.

Una vez ordenadas todas aquellas actividades que requieren un desembolso de dinero, por parte de la empresa, e identificados sus valores monetarios, se deben asignar los meses que se requiere este dinero, para utilizarlo en las actividades según su cronograma. Para el final del periodo, el presupuesto total destinado a la elaboración general de la propuesta planteada para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, en el presente capítulo, es de un monto de ₡1.587.558,00.

## **BIBLIOGRAFÍA Y ABREVIATURAS**

## Bibliografía

- Alayza, C., Cortés, G. y Hurtado, G. (2015). *Iniciarse en la investigación académica*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Arciniega, S. y Brain, M. (2015). *Validez y confiabilidad del estudio socioeconómico*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Arciniegas, J. (2018). *Gestión del recurso humano en las organizaciones*. Ecoe Ediciones.
- Ariza, A. (2017). Tipos de Justificación. Procesamiento Investigativo: <http://procesamientoinvestigativo.blogspot.com/2017/11/tipos-de-justificacion.html>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. (3<sup>era</sup> ed.). Grupo Editorial Patria.
- Báez, Y. (2018). *Guía para una investigación de campo*. Grupo Editorial Éxodo.
- Ballesteros, B. (2015). *Taller de investigación cualitativa*. UNED – Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Beller, W. (2018). *Elementos de lógica argumentativa para la estructura académica*. Bonilla Artigas Editores.
- Bizneo. (2019). Qué es la evaluación del desempeño. Bizneo Blog: <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/#:~:text=Un%20sistema%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de,rendimiento%20laboral%20en%20cualquier%20empresa>.
- Bizneo. (2020). Cómo definir un plan de incentivos laborales. Bizneo Blog: <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-incentivos->



- Chaverri, D. (2017). Delimitación y justificación de problemas de investigación en ciencias sociales. *Rev. Ciencias Sociales UCR*, p. 190.
- Chen, C. (2020). Marco de referencia. Significados: <https://www.significados.com/marco-de-referencia/>
- Chu, M. (2020). *El ROI de las decisiones del marketing: un enfoque de rentabilidad*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Coelho, F. (2020). Significado de Investigación. Significado: <https://www.significados.com/investigacion/>
- Colás, P. y Ramírez, J. (2016). Justificación del estudio. Universidad de Sevilla: [https://bib.us.es/educacion/sites/bib3.us.es.educacion/files/poat2016\\_2\\_2\\_1\\_justificacion.pdf](https://bib.us.es/educacion/sites/bib3.us.es.educacion/files/poat2016_2_2_1_justificacion.pdf)
- Coll, F. (2020). Región geográfica. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/region-geografica.html>
- Contempora. (2020). Paso a paso: ¿Cómo hacer un plan de incentivos laborales? Contempora Seguros Generales: <https://www.contemporaseguros.com/paso-a-paso-como-hacer-un-plan-de-incentivos-laborales/>
- Corral, A. (2015). ¿Qué es el Análisis Documental? Archivisticafacil: <https://archivisticafacil.com/2015/03/02/que-es-el-analisis-documental/>
- Cruz, C., González, M. y Olivares, S. (2014). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Cuartas, F. (2015). *Salarios*. Ediciones de la U.

Deloitte. (s.f.). Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos: Reescribiendo las reglas para la era digital. Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>

Derecho UNED. (2019). Definición de mercado competitivo. Derecho UNED: <https://derechouned.com/tributario/economia/8627-definicion-de-mercado-competitivo>

Dutta, P. (2018). Consecuencias de una mala planificación de los recursos humanos. Cuida Tu Dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13084840/consecuencias-de-una-mala-planificacion-de-los-recursos-humanos>

Editorial Definición MX. (2017). Definición de Estudio. Definición MX: <https://definicion.mx/?s=Estudio>

Fernández, E y Junquera, B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. Septem Ediciones.

Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Digital UNID.

Folgueiras, P. (s.f.). La entrevista. Diposit.Ub: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>

Franko, M. (2016). Aspectos generales de un Proyecto. Prezi: <https://prezi.com/o-z8m3y4vyex/aspectos-generales-de-un-proyecto/#:~:text=Se%20puede%20describir%20como%20un,recursos%20t%C3%A9cnicos%20financieros%20y%20humanos.>

Frias, D. (2020). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. Universidad de Valencia: <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

García, I. (2017). Definición de Eficiencia. Economía simple:  
<https://www.economiasimple.net/glosario/eficiencia>

García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Ediciones de la U.

Gaytán, B. (2019). ¿Qué es el Manejo de la Ambigüedad? Blog UVM:  
<https://blog.uvm.mx/que-es-la-ambigüedad>

German, G. (2018). Conclusiones y recomendaciones. Tesis y Monográficos:  
<http://tesisymonograficos.blogspot.com/p/conclusiones-y-recomendaciones.html>

Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de La Pampa. Santa Rosa, Argentina.

Giraldo, V. (2019). Descubre cómo hacer una conclusión excepcional de un texto o ensayo con estas técnicas. Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/como-escribir-una-conclusion/>

Gómez, P. (2019). La importancia de los Recursos Humanos en la empresa. Aitana:  
<https://blog.aitana.es/2019/09/03/importancia-recursos-humanos-empresa/#:~:text=El%20%C3%A1rea%20de%20RRHH%20ser%C3%A1,mantener%20a%20los%20empleados%20motivados.>

Howard, J. (2020). ¿Qué es una pandemia? CNN:  
<https://cnnespanol.cnn.com/2020/03/11/que-es-una-pandemia/>

IMF Business School. (2018). ¿Qué es una empresa familiar y cómo se gestiona? IMF Business School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/empresa-familiar/#:~:text=Al%20menos%20un%20representante%20de,el%20gobierno%20de%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa.&text=En%20las%20compa%C3%B1%C3%ADas%20cotizadas%20se,de%20los%20derechos%20de%20voto.>

INCAE. (2019). Los 10 retos del área de Recursos Humanos. INCAE Business School: <https://www.incae.edu/es/blog/2019/11/29/los-10-retos-del-area-de-recursos-humanos.html>

ISOTools. (2018). ¿Por qué automatizar los procesos en tu organización? ISOTools Excellence: <https://www.isotools.org/2018/03/28/por-que-automatizar-los-procesos-en-tu-organizacion/>

ITM Platform. (2016). ¿Qué es un cronograma? ITM Platform: <https://www.itmplatform.com/es/blog/que-es-cronograma/>

Kluwer, W. (2021). Procesos estratégicos en la gestión de recursos humanos. Cepymesnews: <https://cepymesnews.es/procesos-estrategicos-gestion-recursos-humanos>

López, R. (2017). *Fuentes de información: guía básica y nueva clasificación*. Editorial UOC.

Mata, L. (2019). El enfoque cualitativo de investigación. Investigalia: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>  
<https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>

Mata, L. (2019). El enfoque cualitativo de investigación. Investígalas: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>

Mata, L. (2019). La formulación de los objetivos de investigación. Investigalia:  
<https://investigaliacr.com/investigacion/la-formulacion-de-los-objetivos-de-investigacion/>

Mata, L. (2020). ¿Cómo se escoge el enfoque de una investigación? Investigalia:  
<https://investigaliacr.com/investigacion/como-se-escoge-el-enfoque-de-una-investigacion/>

Maxwell, J. (2019). *Diseño de investigación cualitativa*. Editorial Gedisa.

Méndez, D. (2019). Definición de Distribuidor. Economía Simple:  
<https://www.economiasimple.net/glosario/distribuidor>

Mengual, A. (2019). La Evaluación Histórica de los Recursos Humanos. Centro Europeo de Postgrado: <https://www.ceupe.com/blog/evolucion-historica-de-los-recursos-humanos.html>

Merino, M. y Pérez, J. (2016). Recomendación. Definicion.de:  
<https://definicion.de/recomendacion/>

Molina, A. (2017). La estructura organizacional funcional. Universidad ESAN:  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-estructura-organizacional-funcional/#:~:text=La%20estructura%20funcional%20es%20la%20forma%20de%20organizaci%C3%B3n%20empresarial%20m%C3%A1s%20tradicional.&text=Cuando%20una%20organizaci%C3%B3n%20emplea%20una,humanos%2C%20la%20contabilidad%2C%20etc.>

Molina, A. (2018). ¿Qué es el Manual de Perfiles de Puestos y cómo diseñarlo? Universidad ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/09/que->

es-el-manual-de-perfiles-de-puestos-y-como-diseñarlo/#:~:text=El%20Manual%20de%20Perfiles%20de%20Puestos%20(MPP)%20es%20un%20documento,de%20puestos%20de%20una%20entidad.&text=%22Para%20poder%20dise%3%B1arlo%22%2C%20indica,puesto%20dentro%20de%20la%20organizaci%3%B3n.

Monsálvez, S. (2018). ¿Qué es la rotación de personal? Infoempleo: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/rotacion-personal>

Morales, A. (2020). Qué es la comunicación. TodaMateria: <https://www.todamateria.com/que-es-la-comunicacion/>

Morales, J. (2016). Justificación Teórica, Práctica y Metodológica de la Investigación. Blog Metodología I: <http://metodo1ucv.blogspot.com/2016/07/justificacion-teorica-de-la.html>

Moreno, E. (2018). Delimitación espacial en una investigación. Blogger: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2018/03/delimitacion-espacial-en-una.html#:~:text=Recuerda%20que%20las%20investigaciones%20pueden,que%20es%20objeto%20de%20investigaci%3%B3n>.

Moreno, E. (2018). Delimitación temporal en una investigación. Blogger: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2018/03/delimitacion-temporal-en-una.html#:~:text=En%20ese%20sentido%2C%20la%20delimitaci%3%B3n,la%20procedencia%20de%20los%20datos>

Murillo, A. (2013). *Propuesta de gestión de la comunicación interna en las funciones del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Integrales de Salud de Barva, R.L. (COOPESIBA, R.L.)*. Tesis de pregrado. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Naranjo, E. (2017). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Universitaria.

Normas APA. (s.f.). ¿Qué es la justificación de un trabajo de grado? Normas APA:  
<https://normasapa.net/que-es-la-justificacion-de-un-trabajo-de-grado/>

Orozco, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. Editorial Digital UNID.

Palacio, A. (s.f.). Sistematización del Problema. Scribd:  
<https://es.scribd.com/document/99959105/Sistematizacion-del-Problema>

Peiró, R. (s.f.). Empoderamiento. Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/empoderamiento.html>

Pérez, C. (2017). En que consiste la propuesta de investigación. SlideShare:  
<https://es.slideshare.net/perezgomezcrislian/en-que-consiste-la-propuesta-de-investigacin>

Pérez, O. (2016). Gestión del talento humano en la empresa y su importancia. PeopleNext:  
<https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

Pérez, O. (2019). La importancia del proceso de reclutamiento y selección en una empresa. PeopleNext:  
<https://blog.peoplenext.com.mx/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa>

Pérez, R., Pérez, L. y Seca, M. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Maipue.

Pérez, W. (2018). ¿Qué son los antecedentes en el proyecto de investigación? Elsancarlistau:  
<https://elsancarlistau.com/2018/02/28/que-son-los-antecedentes-en-el-proyecto-de-investigacion/>

Pimienta, J. y De la Orden, A. (2017). *Metodología de la Investigación*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Poc, D. (2013). *Proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa Macsam, S.A., de Cobán, A.V.* Tesis de pregrado. Universidad Rafael Landívar. Alta Verapaz, Guatemala.

Prana. (2020). ¿Qué es la rentabilidad de una empresa y cómo se calcula? Prana: <https://pranagroup.mx/blog/retribucion-para-tu-negocio/que-es-la-rentabilidad-de-una-empresa-y-como-se-calcula-628/>

QuestionPro. (s.f.). ¿Qué es la investigación descriptiva? QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/#:~:text=Entonces%2C%20la%20investigaci%C3%B3n%20descriptiva%20se,parte%20del%20estudio%20est%C3%A1%20influenciada.>

QuestionPro. (s.f.). ¿Qué es la investigación documental? QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-documental/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20es%20una,%2C%20peri%C3%B3dicos%2C%20bibliograf%C3%ADas%2C%20etc.>

QuestionPro. (s.f.). ¿Qué es la investigación explicativa? QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-explicativa/>

QuestionPro. (s.f.). ¿Qué es una encuesta? QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>

Raffino, M. (2020). Alcance y limitaciones de un proyecto. Concepto.de: <https://concepto.de/alcance-y-limitaciones-de-un-proyecto/>

Raffino, M. (2020). Problema. Concepto.de: <https://concepto.de/problema/>

Raffino, M. (2020). Investigación No Experimental. Concepto.de: <https://concepto.de/investigacion-no-experimental/>

Ramos, P. (2014). *Organización y planificación de tareas* (2<sup>nda</sup> ed.). Editorial ICB.

Real Academia Española. (s.f.). Eficiencia. Real Academia Española: <https://dle.rae.es/eficiencia>

Retos Directivos. (2017). Historia de los Recursos Humanos: 5 momentos clave. EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>

Río, J. (2017). Aspectos tácticos. SlidePlayer: <https://slideplayer.es/slide/10349915/>

Riquelme, M. (2017). Cómo afecta la globalización a las empresas. Emprendices: <https://www.emprendices.co/afecta-la-globalizacion-las-empresas/>

Riquelme, M. (2020). ¿Qué es la justificación de un proyecto? Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/justificacion-de-un-proyecto/>

Rizo, J. (2015). *Técnicas de Investigación Documental*. Facultad Regional Multidisciplinaria de Matacalpa.

Roca, C. (2016). Qué son los productos de consumo masivo y sus mejores prácticas. IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/>

Rodriguez, J. (2015), *Muestreo y preparacion de la muestra*. Cano Pina.

Ruiz, L. (2018). Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ): qué es y cómo se usa en estadística. *Psicología y Mente*: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/alfa-de-cronbach>

Ruiz, O. (2017). *Liderazgo*. Editorial Alfil, S.A. de C.V.

Sánchez, J. (s.f.). Eficacia. *Economipedia*:  
<https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>

Sánchez, J. (s.f.). Estructura empresarial. *Economipedia*:  
<https://economipedia.com/definiciones/estructura-empresarial.html>

Sánchez, J. (2018). Proveedor. *Economipedia*:  
<https://economipedia.com/definiciones/proveedor.html>

Sánchez, L. (2019). ¿Qué es un presupuesto? *EmprendePyme*:  
<https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

Sánchez, M. (2015). *Administración I*. Grupo Editorial Patria.

Selva, V. (s.f.). Primera Revolución Industrial. *Economipedia*:  
<https://economipedia.com/definiciones/primera-revolucion-industrial.html>

Sevilla, A. (s.f.). Capital humano. *Economipedia*:  
<https://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html>

Sevilla, A. (s.f.). Rentabilidad. *Economipedia*:  
<https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>

Suárez, J. (2017). *El sistema de capacitación dirigido a los puestos de jefatura del MOPT en el contexto del régimen del servicio civil: un análisis de perspectiva hacia un*

*modelo de capacitación por competencias*. Tesis de doctorado. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Universia. (2017). Cómo escribir una introducción para un proyecto. Universia: <https://www.universia.net/es/actualidad/vida-universitaria/como-escribir-introduccion-proyecto-1152535.html>

Universidad ESAN. (2017). ¿Cómo calcular el ROI si invertimos en nuestros colaboradores? Universidad ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/11/como-calcular-el-roi-si-invertimos-en-nuestros-colaboradores/#:~:text=El%20ROI%20o%20retorno%20de,al%20%C3%A1rea%20de%20Recursos%20Humanos.&text=Con%20el%20ROI%20se%20n>

Uriarte, J. (2019). Conclusión. Características: <https://www.caracteristicas.co/conclusion/>

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno.

UVR. (2019). ¿Cómo redactar correctamente las conclusiones y recomendaciones? UVR Correctores de textos: <https://www.uvrcorrectoresdetextos.com/post/2019/03/04/-c2-bfc-c3-b3mo-redactar-correctamente-las-conclusiones-y-recomendaciones#:~:text=Las%20recomendaciones%20constituyen%20un%20%C3%ADtem,distinci%C3%B3n%20una%20de%20la%20otra.>

Weber, M. (s.f.). ¿Qué es la burocracia? UCEMA: [https://ucema.edu.ar/~ame/Weber\\_burocracia.pdf](https://ucema.edu.ar/~ame/Weber_burocracia.pdf)

Westreicher, G. (s.f.). Empleado. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/empleado.html>

Westreicher, G. (s.f.). Innovación tecnológica. Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/innovacion-tecnologica.html>

Westreicher, G. (s.f.). Resultado. Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/resultado.html>

Zita, A. (2020). Métodos de investigación. TodaMateria:  
<https://www.todamateria.com/metodos-de-investigacion/#:~:text=Los%20m%C3%A9todos%20de%20investigaci%C3%B3n%20son,ensayos%20y%20grupos%20de%20enfoque>

## Abreviaturas

- APA: *American Psychological Association*.
- CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social.
- etc.: etcétera.
- ERP: *Enterprise Resource Planning*.
- Inc.: *Incorporation*.
- INS: Instituto Nacional de Seguros.
- MPP: Manual de Perfiles de Puestos.
- N°: número.
- p.: página.
- párr.: párrafo.
- R.L.: Responsabilidad Limitada.
- ROI: Retorno de Inversión.
- RR.HH: Recurso Humanos.
- S.A.: Sociedad Anónima.
- s.f.: sin fecha.
- UNED: Universidad Estatal a Distancia.

## **ANEXOS**



## Anexo 2. Cuestionario dirigido a los colaboradores



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN  
UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA



---

### **Cuestionario para el “Diseño de la estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima”**

El presente instrumento de investigación tiene como objetivo establecer el conocimiento que, como colaborador de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, tiene sobre el departamento de Recursos Humanos de la empresa.

La información recopilada es completamente anónima y solo será utilizada como parte de un estudio general que permita ofrecer opciones de mejora del área mencionada. El tiempo estimado para completar el cuestionario es de aproximadamente ocho minutos.

#### Parte I. Información general

Edad:

Departamento:

Tiempo laborando en la empresa:

#### Parte II. Cuestionario de Preguntas

1. ¿Conoce la misión y visión actual de Distribuidores Cervantes Sociedad Anónima?

Si su respuesta es “sí” escríbalas en el espacio disponible.

( ) Sí            ( ) No

---

---

---

**2.** Como funcionario de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿qué opina acerca del papel que ejerce el departamento de Recursos Humanos? Comente.

---

---

---

---

**3.** ¿Por cuál medio se entera de los puestos vacantes que se dan en la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima?

Redes Sociales       Contactos Personales       Otros:\_\_\_\_\_

**4.** En su proceso de contratación, ¿considera que se le brindó una clara información sobre las labores específicas asignadas al puesto para el cual estaba aplicando?

Sí       No

**5.** Una vez contratado, ¿cómo considera que fue su inducción en la empresa?

Excelente       Buena       Regular       Mala

**6.** Laborando para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿cuántas veces ha recibido algún tipo de capacitación que influya de manera positiva en sus labores diarias?

Muchas veces       Pocas veces       Nunca

**7.** ¿Considera necesario que la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, anualmente defina un programa de capacitación para todos sus colaboradores según su área de trabajo?

Sí       No

¿Por qué?

---

---

---

---

**8.** ¿Qué funciones considera usted que debe llevar a cabo un Departamento de Recursos Humanos?

---

---

---

---

**9.** Por parte de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿alguna vez ha recibido algún tipo de incentivo por realizar correctamente sus labores en el puesto? Si su respuesta fuera “No”, ¿qué tipo de incentivos le gustaría recibir por el buen desempeño de sus labores?

Sí       No: \_\_\_\_\_

**10.** Con base en el rendimiento laboral, ¿el departamento de Recursos Humanos realiza evaluaciones del desempeño en coordinación con sus jefaturas?

Sí       No

Si su respuesta es “sí”, señale con qué frecuencia se da.

Trimestral       Semestral       Anual

**11.** ¿Cree que Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima impulsa el desarrollo del talento humano en beneficio de la organización?

Sí       No

**12.** Si usted fuera el encargado actual del departamento de Recursos Humanos de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, comente: ¿cuáles serían las primeras acciones o cambios que implementaría para mejorar esta área?

---

---

---

---

¡Gracias por su tiempo!

## **Anexo 3. Entrevista a la encargada del departamento de Recursos Humanos**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN  
UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA



---

### **Entrevista #1 para el “Diseño de la estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima”**

Parte I. Información general del entrevistado

Nombre:

Puesto: Jefatura en el departamento de Recursos Humanos.

#### **Parte II. Cuestionario de Entrevista**

##### **1. Actualmente, ¿cuáles son los objetivos generales del área de Recursos Humanos?**

1. Como primer objetivo es la buena selección de personal que sea eficiente y productivo.
2. Es importante tener un área de recursos humanos ya que toda empresa se debe al buen funcionamiento de la organización y sus relaciones humanas.
3. Busca que se cumplan las metas de la empresa y con su análisis de puestos busca que esto se cumpla con buena efectividad y eficiencia.

##### **2. ¿Considera que el departamento actual de Recursos Humanos en Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima tiene la capacidad suficiente de acoplarse a las**

**necesidades futuras de la empresa, como la contratación de nuevo personal, mayor cantidad de puestos de trabajo, o la creación de programas de capacitación?**

Considero que sí, no obstante, siempre se debe mejorar, como adquiriendo más estrategias de contratación. Si la empresa sigue creciendo, se debe ir contratando más personal. Por ejemplo, en áreas lejanas como Limón y Puntarenas, a veces conseguir personal de esa zona y programar las entrevistas es complicado, por eso es necesario mejorar y adaptar este proceso mediante herramientas digitales. También se pueden implementar encuestas y sugerencias que contemplen la opinión de todos.

**3. ¿Cuáles son las principales debilidades a las que se enfrenta actualmente el área de Recursos Humanos de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima?**

Contratación y control de personal de las zonas más rurales. Por ejemplo, actualmente se están abriendo rutas en zonas como Limón, Puntarenas y Sarapiquí, por lo que se debe contratar personal y conseguir perfiles que cumplan con los requisitos de la empresa y programar entrevistas, ya que ahí no hay sucursales.

Otra debilidad es, por ejemplo, el control en las áreas de las sucursales. La administración en San Carlos y Pérez Zeledón en este caso es más compleja, el hecho de estar controlando personal desde Heredia y asegurándose de que cumplan con sus funciones, puede llegar a ser muy complicado.

**4. En la contratación del personal, ¿se aplica un procedimiento de reclutamiento y selección para contratar puestos vacantes en la organización?**

Como procedimiento, primero se publica la plaza en grupos de empleo y la red social Facebook desde la página oficial de la empresa, posterior, se revisan currículums ya sea por correo o físicos que lleguen. En estos, se revisa su información personal, copia de cédula, licencias, títulos si se tuvieran, hoja de delincuencia, cartas de

recomendación laborales, que sean al menos dos y personales, si faltara algo me pongo en contacto y solicito lo faltante.

Una vez revisado lo anterior, se llama al que solicita el empleo y cumple con los requisitos del puesto. Por ejemplo, si es para un puesto de vendedor, que tenga licencia A2. Si es para manejo de vespa o vehículo entonces B1 y así depende del puesto.

Como tercer punto, se llama a la persona, se le comunica la plaza y demás información. Si cumple con los requisitos, se programa una entrevista y ese mismo día el entrevistado llena un formulario de la empresa con información personal, trabajos anteriores, motivos de salida, entre otros.

En la entrevista se habla de la plaza (salarios, funciones, vacaciones, horario, temas como el aseguramiento del empleado con la CCSS y el INS, se le explica en qué banco se hacen los depósitos, código de vestimenta, cuidado personal, vocabulario, valores y políticas de la empresa). Después de varias entrevistas se evalúa cual perfil cumple con la plaza y se realiza la contratación.

**5. Desde su cargo gerencial, ¿considera conveniente contar con un manual de incentivos que permita evitar la desmotivación, la alta rotación de personal y abandono de trabajo, entre otros aspectos?**

Claro que sí, es importante ya que toda empresa necesita de personal para su buen funcionamiento, sola no podrá llegar a sus metas. La empresa necesita de empleados motivados para el cumplimiento de sus objetivos, por ejemplo, en horas de comida se colocaron televisores en el comedor para la relajación del personal, se maneja una persona encargada de la limpieza para mantener las áreas limpias, a fin de año se realiza un paseo para que todas las áreas puedan compartir entre ellas y reconocer el trabajo en equipo. Por último, se da un buen trato al personal con posibilidades de ascenso.

**6. ¿Se tienen claramente identificadas las funciones del departamento de Recursos Humanos, de tal forma que permita determinar las cargas de trabajo y el requerimiento del recurso humano necesario para llevar a cabo las tareas de esta dependencia?**

Sí, el recurso humano es sumamente importante para una empresa, siempre se trata de conocer a los empleados y sus necesidades, tener comunicación con ellos y conocer sus fortalezas para ayudar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se deben conocer las opiniones de la gestión humana para saber si hay problemáticas que puedan llegar a afectar las estrategias de la empresa, se miden las marcas de asistencia de todas las áreas, si están saliendo muy tarde conocer la razón, si hay falta de personal justificarlo o si es una baja en el rendimiento de algún colaborador o varios y saber el por qué.

**7. ¿Considera que los procesos actuales que lleva el área de Recursos Humanos se han venido actualizando con base en los estándares globales que tienen las empresas modernas?**

Siempre se intenta implementar mejoras y estar actualizándose en estos aspectos, como capacitaciones y nuevas mejoras en la contratación. Además, siempre somos abiertos a aceptar mejoras o recomendaciones en nuevos programas de control.

**8. ¿Considera usted que el área de Recursos Humanos realiza una planificación estratégica de la forma en cómo debería llevar a cabo sus procesos, en beneficio de la organización?**

Siempre hay mejoras por realizar para beneficio de la empresa, la importancia del área es ir implementando ideas para mejorar el capital humano, trabajar en la responsabilidad, mayor comunicación entre todas las áreas y mejorar la calidad en la formación del personal, ya que son el pilar fundamental para que todo se cumpla.

Una empresa sin un área de recursos humanos sería un completo desorden, se contrataría personal que no califique para los puestos y se pueden pagar mal las remuneraciones. Se realiza una planificación estratégica para la contratación de personal, pero se pueden mejorar otros procesos.

**9. En su cargo como jefe del área de Recursos Humanos, ¿cuáles son los puntos de mejora que ha implementado para obtener mayores resultados?**

Considero que he mejorado la capacidad conciliadora de conflictos entre compañeros de trabajo, siempre existirán diferencias entre áreas como bodega, ventas o transporte. También, pueden llegar a existir diferencias entre los jefes de las áreas, por lo que siempre he tratado de tener una buena comunicación con todos para evitar que se haga un problema más grande.

Además, he intentado dar más capacitaciones de personal y a veces no del puesto como tal, sino como el manejo de extintores en caso de emergencia y manuales de atención de cliente para los compañeros de oficinas administrativas. Trato de siempre estar comunicando información importante sobre los cuidados higiénicos y de salud que debemos tener todos.

**10. Como encargado del área de Recursos Humanos, ¿se lleva un control sobre los costos que el departamento de Recursos Humanos incurre en procesos como reclutamiento y selección, programas de capacitación e incentivos?**

Se llevan controles gracias a un programa de ERP que maneja módulos de Nómina, en este se logra revisar quincena a quincena cuánto se incurre en cada planilla, además como encargada del personal manejamos un reloj marcador de asistencia para hacer el pago correspondiente de extras, en donde se le muestra quincena a quincena al gerente general para evaluar porque se dan estas extras.

Además, como responsable del cálculo de incentivos a vendedores se lleva un cuadro de Excel, donde se denota cuánto se debe pagar a cada agente si llegó a las cuotas asignadas por el área de ventas.

## Anexo 4. Entrevista a la jefa de oficinas



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN  
UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA



---

### **Entrevista #2 para el “Diseño de la estructura funcional de un departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima”**

Parte I. Información general del entrevistado

Nombre:

Puesto: Jefa de Oficinas

#### **Parte II. Cuestionario de Entrevista**

**1. Con base en su experiencia laboral en la empresa, ¿qué importancia considera usted que Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima le da al departamento de Recursos Humano?**

En Distribuidora Cervantes, no está bien definido un departamento de Recursos Humanos, lo primero que debería existir es un profesional en el campo que conozca y pueda desarrollar técnicas de contratación del personal, que permitan elegir el recurso humano idóneo.

**2. ¿Cree que el área de Recursos Humanos centra su estrategia con el fin de que el personal logre los objetivos de la empresa?**

No hay una estrategia que nos lleve al rendimiento necesario que nos permita concretar los objetivos de la empresa.

**3. ¿Considera que la cultura de la empresa muestra interés por desarrollar de una mejor manera el área de Recursos Humanos?**

No, quizás si los nuevos encargados vinieran con ideas renovadas, especialmente por ser nuevas generaciones, ellos podrían cambiar la cultura general de la empresa. Sin embargo, el pensar es el mismo, no hay una mejora en la forma de pensar por el interés y bienestar del colaborador.

**4. Como parte de la jefatura de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, ¿qué espera de un departamento estructurado y formalizado de Recursos Humanos?**

Espero que tengamos colaboradores satisfechos y felices de realizar su trabajo con nuevas y buenas ideas, gente con ganas de trabajar, honestas que den la lucha para que la empresa crezca y siempre logre y mantenga sus objetivos. De esta forma, tendríamos colaboradores calificados, quizás no de niveles avanzados, pero con las bases para desempeñar los puestos de la mejor manera y mayor facilidad, lo que conllevaría a mejorar el rendimiento de todo el equipo.

**5. ¿Qué aspectos fundamentales considera que actualmente Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima está omitiendo, en una correcta administración moderna de los Recursos Humanos?**

No existe un profesional que sepa llevar adecuadamente todas las funciones que un departamento de Recursos Humanos debería tener, esto imposibilita que el departamento crezca, no se desarrollarán nuevas técnicas de manejo del personal y no se contratará el personal con las capacidades idóneas que impulsen y se acoplen a los objetivos de la organización.

**6. En su cargo de jefatura, ¿ha sentido que la empresa le ha brindado una correcta guía sobre las técnicas, procesos y procedimientos modernos del manejo de capital humano para que de igual manera lo aplique sobre su personal a cargo?**

No, realmente nunca me han dado una guía que me ayude a mejorar el manejo del capital humano.

**7. ¿Cree que la gerencia apoya y acompaña al departamento de Recursos Humanos en la creación de soluciones a beneficio de la organización?**

No creo que exista el apoyo necesario, ni la correcta comunicación entre gerencia y la persona encargada del departamento de Recursos Humanos. Realmente, solo satisface la solicitud de búsqueda de colaboradores para el puesto vacante.

**8. Con base en su experiencia, ¿cree que el proceso de reclutamiento y selección que realiza el área de Recursos Humanos ha dado resultados positivos respecto a la contratación de personal calificado?**

No, el proceso de reclutamiento se hace sin analizar cuán calificado está la persona para el puesto. Primero que nada, el colaborador que selecciona y recluta no tiene las bases para hacerlo, realmente se escoge sin análisis previo, lo único que en ocasiones se toma como importante en este proceso son las referencias.

**9. ¿Cree que un manual de puestos correctamente estructurado permita mejorar la distribución de tareas que llevan a cabo los trabajadores, evitando así el sobrecargo de funciones?**

Claro, esa sería una idea genial. Cada uno tendría estructurado su puesto y no tendríamos sobrecargo de funciones.

**10. ¿Es necesario que se deba utilizar un presupuesto previamente establecido por la empresa, dirigido a mejorar los procesos y procedimientos del departamento de Recursos Humanos de Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima?**

Cada colaborador realiza su trabajo, pero no hay un objetivo común, así como hay buenos empleados que desarrollan sus labores y buscan hacer de más, hay otros que quizás necesitan un poco más de apoyo por parte de la organización para ser eficientes. Quizás no se necesite un presupuesto, solo un colaborador con la capacidad, iniciativa y estudios para desarrollar el puesto y que pueda buscar la manera de mantener al capital humano contento y satisfecho.

## Anexo 5. Ficha de observación sobre los colaboradores, gerencia, encargada del departamento de Recursos Humanos y jefa de oficinas

### FICHA DE OBSERVACIÓN DEL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CERVANTES SOCIEDAD ANONIMA

#### Información general

**Empresa:** Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

**Sede:** Barreal de Heredia, Costa Rica.

**Departamento investigado:** Recursos Humanos.

**Situación por investigar:** Se pretende investigar los procesos, procedimientos y funciones actuales que realiza el departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, con el fin de proponer un diseño más formal y estructurado.

#### Planificación y Orden:

Descripción del Instrumento	Respuesta Obtenida	Valoración
El presente instrumento de investigación busca recolectar la respuesta general observada entre los colaboradores, jefes, gerentes y la empresa en general, con respecto al desarrollo del trabajo de investigación.	Deficiente	1
	Regular	2
	Buena	3
	Excelente	4

N°	Variable	Valoración	Observación
<b>COLABORADORES</b>			
1	Participación	3	Se obtuvo la participación del 87,35% de los funcionarios.
2	Interés	3	Muestran curiosidad ante el desarrollo de la investigación.

3	Grado de conocimiento en el área	1	Muchos indican desconocer la existencia del departamento.
4	Orden y claridad en las respuestas	3	Responden lo solicitado, pero se presentan pequeñas ambigüedades.
<b>GERENCIA</b>			
5	Participación	1	No se involucra en el proceso.
6	Interés	2	Presenta indiferencia.
<b>ENCARGADA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>			
7	Participación	4	Colabora en todo lo que se necesita.
8	Interés	3	Muestra curiosidad ante el desarrollo de la investigación.
9	Facilita la información	4	Brinda toda la información solicitada.
10	Sinceridad de respuesta	2	Se nota una pequeña evasión de respuesta ante preguntas relacionadas de manera directa al cargo de ella.
11	Grado de conocimiento en el área	2	No posee las bases profesionales que debería llevar el cargo.
12	Capacidad de aceptar sugerencias constructivas	4	Indica que se encuentra abierta a sugerencias.
<b>JEFA DE OFICINAS</b>			
13	Participación	4	Presenta disponibilidad en todo momento.
14	Interés	4	Muestra gran interés ante las posibles propuestas de mejora.
16	Sinceridad de respuesta	4	Las respuestas son claras y precisas.
17	Grado de conocimiento en el área	3	Tiene conocimiento básico debido a su grado y estudio profesional en la administración de negocios.
18	Capacidad de aceptar sugerencias constructivas	4	Indica que se encuentra abierta a sugerencias.

## Anexo 6. Ficha de observación sobre las funciones, procesos y procedimientos de un departamento de Recursos Humanos

### FICHA DE OBSERVACIÓN DEL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CERVANTES SOCIEDAD ANONIMA

#### Información general

**Empresa:** Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima.

**Sede:** Barreal de Heredia, Costa Rica.

**Departamento investigado:** Recursos Humanos.

**Situación por investigar:** Se pretende investigar los procesos, procedimientos y funciones actuales que realiza el departamento de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima, con el fin de proponer un diseño más formal y estructurado.

#### Planificación y Orden:

Descripción del Instrumento		Grado de desarrollo de la función, proceso o procedimiento		Valoración
El presente instrumento de investigación busca recolectar información general observada sobre las funciones, procesos y procedimientos que posee actualmente el departamento de Recursos Humanos, con el fin del desarrollo del trabajo de investigación.		Inexistente		0
		Deficiente		1
		Regular		2
		Bueno		3
		Excelente		4
N°	Cuestión	Valoración		Observación
FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
1	Reclutamiento y selección del personal	2		No presentan una estructura formal sobre la

			contratación del personal.
2	Evaluación del desempeño	0	La evaluación del desempeño es un proceso inexistente dentro de las funciones del departamento de Recursos Humanos.
3	Plan de incentivos	2	Solo se realiza a los colaboradores del departamento de Ventas.
4	Programa de capacitaciones	2	Las capacitaciones solo se llevan a cabo para los trabajadores del departamento de Ventas.
5	Programa de inducción	1	La inducción que se imparte no tiene una estructura formal bien definida en la que el nuevo colaborador conozca todo sobre la empresa.
6	Manual de puestos	0	No existe en la empresa un manual que especifique las actividades que se deben llevar a cabo en cada puesto de trabajo.

## Anexo 7. Alfa de Cronbach

Ítem	1	4	5	6	7	9	10	11	
Sujeto 1	4	5	4	4	5	5	4	5	36
Sujeto 2	4	5	3	4	5	4	4	4	33
Sujeto 3	5	5	4	4	5	4	4	4	35
Sujeto 4	4	5	4	4	5	5	4	5	36
Sujeto 5	5	5	4	4	5	4	4	4	35
Sujeto 6	4	5	3	4	5	4	4	4	33
Sujeto 7	4	5	3	4	5	4	4	4	33
Sujeto 8	4	5	4	4	5	5	4	4	35
Sujeto 9	4	5	4	4	5	5	4	4	35
Sujeto 10	4	4	2	4	5	4	4	4	31
Sujeto 11	4	5	4	4	5	5	4	4	35
Sujeto 12	4	5	3	3	5	4	4	4	32
Sujeto 13	4	5	4	4	5	5	4	4	35
Sujeto 14	4	4	3	3	5	4	4	4	31
Sujeto 15	4	5	4	4	5	5	4	5	36
Sujeto 16	4	5	5	4	5	5	4	5	37
Sujeto 17	4	5	5	5	5	5	4	5	38
Sujeto 18	4	5	3	4	5	5	5	4	35
Sujeto 19	4	4	3	4	5	5	4	5	34
Sujeto 20	4	5	4	3	5	4	4	5	34
Sujeto 21	5	5	4	4	5	4	5	5	37
Sujeto 22	4	4	3	4	5	5	4	4	33
Sujeto 23	4	5	4	4	5	5	4	5	36
Sujeto 24	4	5	5	3	5	4	5	5	36
Sujeto 25	4	5	3	3	5	4	4	4	32
Sujeto 26	4	5	3	4	5	5	4	4	34
Sujeto 27	4	5	4	3	5	4	4	5	34
Sujeto 28	4	4	2	4	5	5	4	4	32
Sujeto 29	4	5	4	3	5	4	4	5	34
Sujeto 30	4	5	3	5	5	5	4	4	35
Sujeto 31	4	5	3	4	5	5	4	4	34
Sujeto 32	4	4	3	5	5	5	4	5	35
Sujeto 33	4	5	4	4	5	5	4	4	35
Sujeto 34	4	4	2	4	5	5	4	4	32
Sujeto 35	4	5	3	5	5	5	4	4	35
Sujeto 36	4	5	4	5	5	5	4	5	37
Sujeto 37	4	5	3	5	5	5	4	5	36
Sujeto 38	4	5	4	3	5	4	4	5	34
Sujeto 39	4	4	3	3	5	4	4	4	31
Sujeto 40	4	4	3	4	5	5	4	5	34
Sujeto 41	4	5	3	3	4	4	4	4	31
Sujeto 42	4	5	4	4	5	4	4	5	35

Sujeto 43	4	5	2	3	5	4	4	4	31		
Sujeto 44	4	5	3	4	5	5	4	5	35		
Sujeto 45	4	5	3	4	5	4	4	5	34		
Sujeto 46	4	5	3	3	5	4	4	4	32		
Sujeto 47	4	4	2	3	5	4	4	4	30		
Sujeto 48	4	5	4	3	5	4	4	4	33		
Sujeto 49	4	5	4	3	5	4	4	4	33		
Sujeto 50	4	5	2	3	5	4	4	4	31		
Sujeto 51	4	4	2	3	5	4	4	4	30		
Sujeto 52	4	5	3	3	5	4	4	4	32		
Sujeto 53	4	4	2	3	5	4	4	4	30		
Sujeto 54	4	5	3	3	5	4	4	4	32		
Sujeto 55	4	4	2	3	5	4	4	4	30		
Sujeto 56	5	5	4	3	5	4	4	4	34		
Sujeto 57	4	5	3	3	5	4	4	4	32		
Sujeto 58	4	4	2	3	5	4	4	4	30		
Sujeto 59	4	4	3	3	5	4	4	4	31		
Sujeto 60	4	4	3	3	5	4	4	4	31		
Sujeto 61	4	4	2	3	5	4	4	4	30		
Sujeto 62	4	4	3	3	5	4	4	4	31		
Sujeto 63	4	5	2	3	5	4	4	4	31		
Sujeto 64	4	5	3	3	5	4	4	4	32		
Sujeto 65	4	5	3	3	5	4	4	4	32		
Sujeto 66	4	5	2	3	5	4	4	4	31		
Sujeto 67	4	5	2	3	5	4	4	4	31		
Sujeto 68	4	5	3	3	5	4	4	4	32		
Sujeto 69	4	5	2	3	5	4	4	4	31		
Sujeto 70	4	5	4	3	5	4	4	5	34		
Sujeto 71	4	4	3	3	5	4	4	4	31		
Sujeto 72	4	5	4	3	5	4	4	4	33		
Sujeto 73	4	5	3	3	5	4	4	4	32		
Sujeto 74	4	5	4	3	5	4	4	5	34		
Sujeto 75	4	5	5	3	5	4	4	5	35		
Sujeto 76	4	5	4	3	5	4	4	4	33		
<b>Promedio</b>	4,05	4,75	3,24	3,53	4,99	4,33	4,04	4,30	<b>Sum ítems</b>	2 525	
<b>Varianza</b>	0,05	0,19	0,68	0,41	0,01	0,22	0,04	0,21	<b>Prom ítems</b>	33,22	
										<b>Var Sum Ítems (Vt)</b>	4,12
										<b>Sum Var N (Vi)</b>	1,81

<b>Ítems (k)</b>	8
<b>N</b>	76

<b>Primera Parte</b>	1,14
<b>Segunda Parte</b>	0,56
<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	0,64

## **APÉNDICE**

Heredia, 23 de abril de 2021

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

Presente

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: Diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima en la sede de Barreal de Heredia, durante el I cuatrimestre del 2021, elaborado por los estudiantes: Jenny María Navarro Soto y Vidal Núñez Cervantes, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por la Licenciatura en Administración de Negocios, con énfasis en Administración de Negocios. Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos de forma y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Suscribe cordialmente,

MAGALLY DE  
LOS ANGELES  
PORRAS PORRAS  
(FIRMA)



Firmado digitalmente  
por MAGALLY DE LOS  
ANGELES PORRAS  
PORRAS (FIRMA)  
Fecha: 2021.04.21  
13:38:28 -06'00'

---

MBA, Magally Porras Porras

Tutora

Heredia, 23 de abril de 2021

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

Presente

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: Diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima en la sede de Barreal de Heredia, durante el I cuatrimestre del 2021, elaborado por los estudiantes: Jenny María Navarro Soto y Vidal Núñez Cervantes, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por la Licenciatura en Administración de Negocios, con énfasis en Administración de Negocios. Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos de forma y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Suscribe cordialmente,

**LUIS  
FERNANDO  
BENAVIDES  
GONZALEZ  
(FIRMA)**



Firmado digitalmente por  
LUIS FERNANDO  
BENAVIDES  
GONZALEZ (FIRMA)  
Fecha: 2021.04.21  
18:34:58 -06'00'

MBA, Luis Fernando Benavides González

Lector

Heredia, 23 de abril de 2021

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: Diseño de la estructura funcional del departamento de Recursos Humanos para la empresa Distribuidora Cervantes Sociedad Anónima en la sede de Barreal de Heredia, durante el I cuatrimestre del 2021, elaborado por los estudiantes: Jenny María Navarro Soto y Vidal Núñez Cervantes; para optar por la Licenciatura en Administración de Negocios, con énfasis en Administración de Negocios.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación, aspectos de APA 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.

Suscribe de Ustedes cordialmente,



---

MBA, Sandra Patricia Chacón Vargas

Número de Carné: 17968

Teléfono: 8391-6811

Correo Electrónico: s.chaconv16@gmail.com

Filóloga