

Universidad Latina de Costa Rica

Facultad de Ciencias Empresariales

**Escuela de Administración de Negocios
Licenciatura en Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos**

**Trabajo Final de Graduación
Modalidad Tesis**

***Descripción de 15 puestos de trabajo en la Empresa Guilá
Arte y Técnica. S.A., durante el tercer cuatrimestre del año
2015***

**Autora:
Andrea López Sancho**

Heredia, febrero, 2016

TRIBUNAL EXAMINADOR



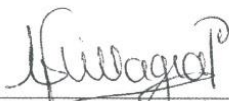
MBH. Hazel Lucía Garita Ramírez

Tutor



Lic. Jason Ramírez Alfaro

Lector



Lic. Catalina Villagra Palacios

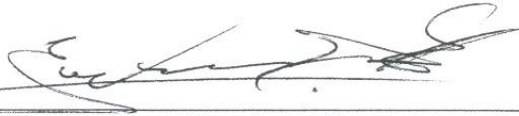
Representante de Rectoría

CONSEJO ASESOR



MBH. Hazel Lucía Garita Ramírez

Tutor



Lic. Jason Ramírez Alfaro

Lector



Lic. Catalina Villagra Palacios

Representante de Rectoría

DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, Andrea López Sancho, con cédula de identidad número 1-1315-0370, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad tesis, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Latina de Costa Rica y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

Heredia, 29 de febrero del 2016



Andrea López Sancho

Cédula: 1-13150370

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La suscrita, Andrea López Sancho, con cédula de identidad número 1-1315-0370, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina de Costa Rica, así como al Tutor y Lector que han revisado el presente Trabajo Final de Graduación, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Latina de Costa Rica, por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina de Costa Rica, 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, 29 de febrero del 2016



Andrea López Sancho

Cédula: 1-1315-0370

AGRADECIMIENTOS

Agradezco, en primer lugar, a Dios por darle la vida y oportunidad de terminar esta meta de mi vida: a mi mami, por todo el apoyo que me brindó en este tiempo, porque aunque quise renunciar, ella me dio el impulso y el estímulo para seguir adelante y no darme por vencida; a mi papá, porque me dio el apoyo en mis estudios y me inspiro que si uno lucha es posible y que, actualmente, él lucha también.

A mi padre, que me enseñó que no hay nada imposible y que ahora está presente en mi vida, dándome su apoyo incondicional; a mis hermanas y hermano, por estar a mi lado, a Ledita por sus mensajes de cariño y motivación; a mi amado novio por su paciencia, motivación y apoyo en este proceso y por aguantarme en especial cuando estaba estresada, te lo agradezco muchísimo; los amo a todos con todo mi corazón y, también, agradecer a mi tutora y lector por la paciencia y apoyo.

DEDICATORIA

Dedicarle con mucho amor este trabajo y meta alcanzada a mi linda Tita, que ella ha sido un pilar muy importante en mi vida, una mujer que me ha enseñado a luchar siempre, por más duro que esté el camino, que no me debo darme por vencida, que siempre hay por donde salir triunfante ante cualquier situación, que siempre debo ver el lado positivo y primeramente confiar en Dios. A mi Tito, que descansa en paz, porque él fue uno de los motivadores para toda mi familia y mi persona, de inculcarnos el estudio y la educación, sé que siempre estás a mi lado cuidándome, los amo y los amaré siempre.

CONTENIDOS

CONTENIDOS	viii
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO 1	1
PROBLEMA Y PROPÓSITO	1
Estado actual de la investigación.....	2
Formulación del problema de investigación y su sistematización	5
Justificación del estudio de investigación	7
Justificación teórica	7
Justificación metodológica	8
Justificación práctica.....	8
Pregunta generadora y preguntas derivadas	9
Pregunta generadora.....	9
Preguntas derivadas.....	9
Objetivo general y específicos	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Alcances y limitaciones de la investigación.....	10
Alcances	10
Limitaciones.....	11
CAPÍTULO 2	13
MARCO TEÓRICO	13
Marco Situacional	14
Historia de Guilá Arte y Técnica, S.A.....	14
Misión	15

Visión.....	15
Sucursales.....	17
Cantidad Total de Empleados	17
Cantidad de Clientes	17
Marco teórico del objeto de estudio	18
Las organizaciones.....	18
Pequeña y Mediana Empresa (PYME)	19
Administración de Recursos Humanos.....	20
CAPÍTULO 3	29
MARCO METODOLÓGICO	29
Definición del enfoque y métodos de investigación utilizados.....	30
El paradigma	30
El método de investigación seleccionado	30
Sujetos y fuentes de información	33
Las características de los participantes y las fuentes de información.....	33
Descripción del contexto o del sitio, en dónde se lleva a cabo el estudio.....	34
Fuentes de información	36
Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos	37
Instrumentos.....	37
Las técnicas seleccionadas para analizar los datos	37
CAPÍTULO 4	38
ANÁLISIS DE DATOS	38
Análisis de los resultados.....	39
Interpretación de los resultados	40
CAPÍTULO 5	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50

Conclusiones	51
Recomendaciones	53
CAPÍTULO 6	54
PROPUESTA	54
CAPÍTULO 7	90
BIBLIOGRAFÍA, ANEXOS Y APÉNDICE	90
Bibliografía.....	91
Bibliografía consultada	92
Bibliografía electrónica	93
Glosario y Abreviaturas.....	95
Glosario	95
Abreviaturas	95
ANEXOS	96
Anexo 1. Cuestionario.....	97
Anexo 2. Machote de Descripción de Puestos.....	104
Anexo 3. Entrevista con Felipe Guilá	107
Anexo 4. Fotografías de la empresa	114
APÉNDICE.....	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes de la descripción de puestos.....	4
Figura 2: Organigrama de la empresa.....	16
Figura 3: Cronograma de actividades para la descripción de puestos en la empresa Guilá Arte y Técnica, S.A.	32
Figura 4: Tiempo de laborar en la organización	42
Figura 5: Puestos a su cargo.....	43
Figura 6: Equipos bajo responsabilidad del colaborador	44
Figura 7: Comunicación	45
Figura 8: Experiencia previa requerida en el puesto	46
Figura 9: Tiempo para el conocimiento mínimo.....	48
Figura 10: Cantidad de hombres y mujeres.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tiempo de laborar en la organización	42
Tabla 2: Puestos a su cargo.....	43
Tabla 3: Equipos bajo responsabilidad del colaborador	44
Tabla 4: Comunicación.....	45
Tabla 5: Experiencia previa requerida en el puesto	46
Tabla 6: Estudios formales requeridos	47
Tabla 7: Tiempo para el conocimiento mínimo.....	48
Tabla 8: Cantidad de hombres y mujeres.....	49

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se realizará un estudio en función a una descripción de 15 puestos de trabajo de la empresa Guilá Arte y Técnica, S.A., que le permita a la empresa decidir sobre su estructura actual y las funciones de cada puesto.

Los 15 puestos se detallan a continuación: asesor de ventas, asesor de ploteo, impresión digital, jefatura de ventas, bodega, proveeduría, chofer de reparto, recepción, encargado de mayoreo, jefatura de servicio técnico, técnico de servicio, encargado de importación, jefatura de contabilidad, encargado de crédito y cobro y auxiliar de contabilidad.

Para desarrollar la descripción de los puestos mencionados se aplicará un cuestionario que permitan obtener la información referida a las funciones y responsabilidades que tienen los ejecutores del puesto.

Esta investigación pretende establecer las descripciones de puestos, de manera tal que contenga información clave para las Gerencias y Jefaturas de área, siendo referente para la toma de decisiones en temas, tales como: contratación, promoción y capacitación de colaboradores.

La recolección de esta información será procesada de manera sistemática en cada uno de los puestos, para obtener la información necesaria y así crear lo detallado a continuación:

1. Título del puesto y a quién reporta.
2. Objetivo y funciones que tiene bajo responsabilidad el ejecutante de cada puesto.
3. Los requisitos académicos y/o técnicos mínimos para desempeñar el puesto.

El presente documento tiene una estructura de siete capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo 1: Referente al estado actual de la temática propuesta. Se plantea la problemática y se justifica el tema, basado en preguntas generadoras y derivadas. Se establece el objetivo general y los específicos.

Capítulo 2: Se establece el marco teórico que, a su vez, está compuesto por el marco situacional para poder comprender correctamente el proyecto.

Capítulo 3: Relacionado con el marco metodológico donde se detalla y explica el paradigma utilizado, donde se describen las características de los participantes, instrumentos, técnicas formuladas que se utilizaron para llevar a cabo la investigación.

Capítulo 4: Análisis de los datos y resultados para poder concluir con la información adecuada para completar los perfiles de puestos.

Capítulo 5: Detalla las conclusiones y recomendaciones después de revisar y analizar los datos y los resultados.

Capítulo 6: Se plantea una propuesta para la empresa, que surge de la investigación respectiva. Y, al final, se encontrará la bibliografía, glosario, abreviaturas, Anexos y apéndice.

CAPÍTULO 1

PROBLEMA Y PROPÓSITO

Estado actual de la investigación

En la actualidad, la forma más sencilla de comprender la función que desempeña una persona dentro de una organización es consultarle acerca del puesto que ejerce. Desde el inicio de la contratación de un individuo y hasta el término de su carrera profesional o laboral, la persona habrá desempeñado diferentes puestos de trabajo. Es casualmente, este abanico de puestos, lo que resulta un incentivo para que un colaborador se sienta no solo motivado, sino que su desempeño se vea impactado en forma positiva.

A nivel internacional, la descripción de puestos es utilizada como herramienta para desarrollar estrategias de captación de personal, como es el caso de la famosa empresa Google, la cual en su sección de carreras, busca captar la atención de un profesional, haciendo una breve descripción del rol o puesto de trabajo, mencionando las funciones principales y los conocimientos requeridos (Google Inc., 2006).

Así, entonces, una oferta de trabajo para optar por un puesto como Ingeniero de Software en Suecia, describe el puesto como: un desarrollador de tecnología de siguiente generación capaz de realizar cambios en la forma en la que millones de personas interactúan, haciendo que la información mundial sea no solo accesible, sino también manejable (Google Inc., 2006).

Así mismo, dentro de la publicación señalan las funciones principales del puesto, tales como: trabajos en equipos interdisciplinarios cambiantes, desarrollo proyectos de implementación en cortos períodos de tiempo.

Por último señalan los conocimientos requeridos para optar por el puesto: inteligencia artificial, procesadores de lenguaje, diseño de software a gran escala, redes, manejo y seguridad de datos. Esto ayuda a que la persona que está interesada en el puesto, conozca lo que debe saber para poder participar en el proceso de reclutamiento y selección.

Otro ejemplo a nivel internacional es la empresa productora de vehículos Ford (2016), en su portal de empleo desarrollado en LinkedIn, publica una oferta de trabajo

para laborar en Michigan, Estados Unidos, como Diseñador de Interiores. En la publicación realiza una descripción similar a la que se presentó en el ejemplo anterior.

Describen el puesto de manera general, el cual es un desarrollador de soluciones en 3D para decoración de interiores. Menciona funciones específicas como: Creación y compilación de diseños de decoración para interiores, realizar talleres holísticos para la mejora de los diseños, creación de bocetos digitales y electrónicos de diseños.

En el ámbito nacional, empresas estatales ofrecen no solamente información con respecto a las vacantes disponibles, sino que también en otros apartados brindan información más detallada de los diferentes puestos dentro de la empresa, esto, buscando cumplir con ese criterio de transparencia pública, de ahí que revelan las descripciones de puesto en una versión más completa.

No obstante, el abordaje de la descripción de puesto se hará desde la misma perspectiva de reclutamiento y selección de personal, así, pues, en boletín que aparece en el 2016, se registra un el concurso externo No.001-2015, de Refinadora Costarricense de Petróleo, S.A. (2016), en el cual se describe el puesto requerido de Auditor 2, utilizando las siguientes categorías:

Ubicación: Auditoría Interna, Sub Auditoría Operativa Financiera, San José, Edificio Hernán Garrón. Salario Base: ₡659, 273.00 (seiscientos cincuenta y nueve mil doscientos setenta y tres colones.) se reconocen anualidades por servicios prestados al Estado, Prohibición (65%), Reconocimiento de Carrera Profesional. Requisitos Académicos: Licenciatura Universitaria, del área de Ciencias Económicas Área de Especialización Académica: Contaduría Pública. Requisito Legal: Incorporado al Colegio Profesional de Ciencias Económicas o de Contadores Públicos. Experiencia: Tres años a cinco años de experiencia en la ejecución de labores relacionadas con el área de especialidad del puesto. SE OFRECE • Médico de Empresa • Otros Beneficios. (sección: concurso interno).

La posición ofrece lo siguiente: reconocimiento de anualidades sector público, asociación solidarista y médico de Empresa.

En la Figura que aparece a continuación se realiza un resumen comparativo entre los diferentes componentes de la descripción de puestos que utilizan cada una de las cuatro empresas indicadas anteriormente, para realizar sus procesos de reclutamiento de personal.

Figura 1: Componentes de la descripción de puestos

EMPRESA	NOMBRE	OBJETIVO	FUNCIONES	REQUISITOS	OFERTA SALARIAL	BENEFICIOS
GOOGLE	SI	SI	SI	SI	NO	NO
FORD	SI	SI	SI	SI	NO	NO
RECOPE	SI	NO	NO	SI	SI	SI
SENARA	SI	NO	NO	SI	SI	SI

Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Tal y como se aprecia en la figura 1, a pesar de compartir una base de descripción del puesto, en las empresas tales como Google.com, Ford Co, R.E.C.O.P.E. y Senara mantiene un formato si se quiere más completo en cuanto a lo que ofrece el puesto a los oferentes. No obstante, no es capaz de indicar el objetivo de central del puesto, ni las funciones principales. Se enfoca primordialmente en los requisitos.

Por el contrario, las empresas multinacionales se enfocan en brindar más información relevante al puesto, funciones y requisitos. No enfoca la publicación hacia la el paquete de compensación que ofrece la posición.

Lo rescatable es que independientemente de las diferencias en los formatos en los que se presente la descripción del puesto, existe un tronco común de información que le permite al oferente, en este caso, obtener información clave para valorar su interés en el puesto, así como el cumplimiento de requisitos.

Todo lo anterior, sirve como marco de referencia para buscar concretar el objetivo que se ha trazado la empresa Guilá Arte y Técnica, en cuanto a la posibilidad de readaptar su funcionamiento, captar mejor recurso humano y, por lo tanto, aumentar sus niveles de productividad.

El interés principal de la presente investigación es determinar las funciones de cada puesto de manera que esto se convierta en un punto de partida para la reorganización o reasignación de funciones (caso que fuera necesario) y que, a su vez, deriven en el fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

Resulta fundamental para el área de Recursos Humanos, establecer las descripciones de puestos. Esta práctica le permite obtener una amplia descripción acerca del nivel de exigencia, las funciones y perfil académico que debe poseer un individuo para desempeñar un puesto específico. La descripción de puestos tiene origen en a principios del siglo xx, en donde Taylor, Gantt y Gilbert fueron los pioneros en la aplicación sistemática de una herramienta para determinar las funciones de un puesto (Chiavenato, 2011).

Formulación del problema de investigación y su sistematización

En la empresa Guilá Arte y Técnica, S.A., actualmente, no existen descripciones de puestos. Las jefaturas y sus colaboradores no tienen claro cuáles son las funciones correspondientes.

Los colaboradores con más tiempo en la empresa son los que más conocen de sus funciones y es más fácil para ellos poder cumplir el día a día, pero no tienen claro hasta donde llegan sus obligaciones. El personal de nuevo ingreso puede expresar disconformidad por no tener bien definidas sus labores.

De no tomarse alguna medida con respecto a este tema, puede desencadenar una serie de errores, inducidos por la poca claridad con respecto a sus responsabilidades. De mantenerse esta situación, el clima organizacional de la empresa puede verse afectado.

Esta situación va en detrimento del objetivo estratégico de Guilá, el cual es: Ser el Distribuidor Especializado en la Comercialización de Productos para el Arte (brindada por Paulo Quirós Encargado de Recursos Humanos de Guilá Arte y Técnica, S.A.).

Por esto, se realizará una descripción puestos que permita que la organización se desarrolle de manera más productiva y eficiente en todas sus áreas, mejorará el desempeño y la gestión de personal. Así mismo, estas prácticas resultan motivadoras y fungen como parte de los programas de retención de personal. De lo anterior, surgen las siguientes interrogantes:

El problema principal de la investigación es el trazado que debe seguirse para lograr establecer las descripciones de puesto lo anterior, da pie para realizar los siguientes cuestionamientos:

- ¿Es posible realizar una descripción de puestos en la empresa Guilá Arte y Técnica, S.A.?

Para dar respuesta a este problema, el mismo puede descomponerse en tres áreas por investigar: las funciones, el perfil académico y la experiencia y/o habilidades requeridas. Estas áreas, a su vez, derivan en esta serie de preguntas:

- ¿Cómo obtener la información relevante a las funciones que desempeña cada uno de los puestos?
- ¿Cómo establecer el perfil académico y/ o técnico que requiere cada una de los colaboradores para desempeñar las funciones de puesto asignadas?
- ¿Qué experiencia o conocimientos adicionales debe tener una persona para desempeñarse en un puesto determinado?

Con base en las respuestas a estas preguntas, mediante las herramientas que se designen para la realización del trabajo de campo; es, a criterio de la autora, posible

responder el problema que se ha planteado y lo cual culminaría con las descripciones de los puestos en la Empresa Guilá Arte y Técnica, S.A.

Justificación del estudio de investigación

La presente investigación tiene como sustento la necesidad actual de las empresas para delimitar responsabilidades por área de trabajo. Esto, a su vez, desembocaría en la necesidad de delegar responsabilidades de manera individual o por puesto.

Justificación teórica

Para desarrollar este tema puede hacerse de múltiples formas, y a pesar de que los perfiles de puestos de empresa varían su diseño de perfil, mantienen un grado de similitud. Así, lo menciona González (2014):

Aunque existen modelos estándares de descripción de puesto, una organización debe desarrollar e implantar el sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización. Clasificar y definir todos los puestos que nuestra organización establece (Sección Cada Puesto tiene su Perfil, párr. 4).

La finalización de este trabajo, proveerá de algunas herramientas de conocimiento necesarias para el área de Recursos Humanos con respecto a áreas de oportunidad de mejora en aspectos como la motivación, la capacitación del personal, permitiendo incorporar modelos de trabajo que enriquezcan el entorno laboral, para que los individuos logren explotar y potenciar sus habilidades, desarrollen destrezas que, con su trabajo y esfuerzo, puedan autoinflunciar a los colaboradores, a partir de su propio desempeño.

Justificación metodológica

La *literatura* ofrece diversas maneras y formatos para realizar una descripción de puestos a nivel empresarial, no es posible señalar alguna metodología en particular como “mala” o “incorrecta”, por el contrario el foco debe estar orientado hacia cuál es la metodología que mejor se adapta a las necesidades y características de la empresa.

Las descripciones de puestos se elaboran por medio de cuestionarios y entrevistas donde se constituyen las tareas por desempeñar, los requisitos académicos y la importancia del puesto dentro del engranaje de la organización.

En el 2010, Aguilar-Morales plantea que existen varios métodos para realizar una serie de descripción de puestos, los cuales se describen a continuación: “Entrevistas, Cuestionarios, La observación o registro de Incidentes críticos y Bitácora” (p.4).

La cantidad de preguntas que deberían contener un cuestionario lo ideal es que no sea muy corto ni muy largo, si es corto puede perder información y si es muy largo se vuelve tedioso, es recomendable que el de aplicación no exceda los 35 minutos.

Con base en estas consideraciones de costo y adaptabilidad es que se diseñará una herramienta de recolección de información de tipo mixto con preguntas abiertas y cerradas.

Justificación práctica

La justificación para el desarrollo práctico de este trabajo, estará basado no solo en las características de la empresa, sino también en las características de la población o colaboradores que la empresa tenga bajo contrato.

Otro aspecto que se ha considerado altamente es el factor de impacto económico que tendría para la empresa si el proceso de recolección de información se vuelve tedioso o complicado. Esto sería problemático si llegara a afectar la producción de la empresa y/o el cumplimiento de las tareas diarias asignadas a cada uno de los participantes en el día a día.

Para la ejecución del presente trabajo, se escogerá el método cuestionario que sugiere un alto grado de fidelidad, flexibilidad y bajo costo a la hora de su aplicación.

Chiavenato (2011) señala: “Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos” (p.195).

Esto por cuanto puede resultar un trabajo muy caro, si se toma en cuenta el costo de horas de producción que implicaría para la empresa, si debe tener al personal fuera de las áreas de producción durante mucho tiempo.

En cuanto a lo anterior, Mondy - Noe (2011) señala: “Las empresas utilizan diversos métodos para recopilar información: entrevistas, observaciones, diarios y cuestionarios. Los factores, como el costo y la complejidad del trabajo influirán sobre la elección del método” (p.77).

Con base en lo anterior, el presente trabajo buscará desarrollar ambos tipos de preguntas, para recolectar la mayor cantidad de información y de la manera más fiel posible, procurando que el costo de aplicación no tenga un impacto económico significativo para la organización.

Pregunta generadora y preguntas derivadas

Pregunta generadora

La pregunta se desprende del planteamiento del problema establecido en el apartado anterior: ¿Cuáles son los componentes de una descripción de puesto en la empresa Guilá Arte y Técnica, S.A?

Preguntas derivadas

Del cuestionamiento anterior surgen una serie de preguntas derivadas del mismo tema de investigación:

¿Cómo registrar todas las funciones que desempeñan cada uno de los colaboradores en sus diferentes puestos de trabajo?

¿Cuál es la relación que hay entre la formación académica y las funciones que el puesto exige desempeñar?

¿Es necesario poseer algún otro conocimiento o habilidad adicional a la formación académica, para desempeñarse en un puesto determinado?

Objetivo general y específicos

Objetivo general

Elaborar la descripción de 15 puestos de trabajo en la Empresa Guilá Arte y Técnica, S.A., durante el tercer cuatrimestre del año 2015.

Objetivos específicos

1. Establecer las funciones de los puestos a desarrollar mediante un cuestionario, el cual será aplicado a los ejecutantes del puesto en la Empresa Guilá Arte y Técnica, S.A.
2. Detallar el perfil académico que requiere un colaborador de la Empresa Guilá Arte y Técnica, S.A., para desempeñar el puesto asignado.
3. Conformar la descripción de Puestos requeridos por la Empresa Guilá Arte y Técnica, S.A., con base en el análisis de la información de las dos etapas anteriores.

Alcances y limitaciones de la investigación

En esta parte de la investigación podrá observarse hasta donde se alcanza con la investigación y qué problemas o desavenencias hubo a la hora de realizar el proyecto.

Alcances

A continuación se presentan los alcances que tiene esta investigación:

- De las Descripciones de Puestos, se obtendría una serie de información que serviría como base para la creación del Manual de Puestos.
- Permite a las jefaturas establecer con mayor claridad los grados de responsabilidad, según sea el puesto.
- Realizar valoraciones de sobre cargas de trabajo y/o redistribución de funciones dentro de un departamento.
- Brindar información certera a sus colaboradores sobre las responsabilidades de cada puesto y las de otros compañeros de trabajo, lo que permite delimitar responsabilidades.
- La descripción de puestos permite un mayor grado de certeza a la hora de llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección de personal.

Limitaciones

Durante la realización de la investigación surgieron las siguientes limitaciones:

La desinformación de los colaboradores de la empresa en cuanto a temas relacionados con la funcionalidad de las descripciones de puesto dentro de la organización, la importancia de no duplicar funciones y de trabajar de una manera más sistemática y resolutiva a favor del cumplimiento de objetivos.

La recolección de información en algunos momentos fue difícil obtenerla en horas de oficina por el desempeño de sus labores, ya que al ser esta una empresa de servicio, el contacto con el cliente externo e interno es una constante, lo cual deja espacios de tiempo reducido dentro de la agenda para desarrollar tareas como estas.

Adicionalmente, los colaboradores están ubicados geográficamente en distintas provincias, esto por cuanto la empresa tiene sucursales en las provincias Alajuela, Heredia y San José. Así mismo, los horarios no son iguales en todas las sucursales; esto último resultó una complicación para la coordinación de agendas para aplicación del cuestionario.

La agenda de algunos de los gerentes de la empresa, imposibilitó su participación y aportes dentro del proyecto. Esto repercutió en la exclusión de dichos puestos en la descripción final realizada en este proyecto

La empresa no había realizado a la fecha un trabajo de este tipo, por lo que no se contó con antecedentes o registros previos de alguna descripción de puestos que sirviera como base para la ejecución del proyecto.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Marco Situacional

En el marco situacional se detallarán aspectos respectivos a la empresa que se tomará en cuenta para esta investigación, para entender el contexto de esta.

Historia de Guilá Arte y Técnica, S.A.

La información referente a la empresa que ofrece el presente trabajo con respecto a la situación actual de la empresa, se desprende de una entrevista con el señor Felipe Guilá (ver Anexo 3), la Empresa Guilá Arte y Técnica S.A., es una Pequeña y Mediana Empresa (PYME), la cual nace en San José a finales de la década de los 50. El negocio surge como respuesta a una necesidad inmediata de su fundador Ricardo Guilá Borrásé, quien como Ingeniero Civil recién graduado enfrentaba muchas dificultades para conseguir herramientas y materiales propios de la carrera, por lo que vio en esa carencia a nivel nacional una oportunidad de negocio.

Con el paso de los años, fueron integrando diversidad de productos y equipos, adquiriendo reconocimiento como una de las tiendas especializadas en Arte, Ingeniería, Topografía y Arquitectura.

Según lo indica Guilá, F. y Guilá, P. (2015) “Durante las tres primeras décadas la empresa se desarrolló libre con poca competencia. Con la llegada del Internet al país y el surgimiento de empresas competidoras, dio inicio una era de competencia por mantenerse y crecer dentro del mercado local” (ver Anexo 3).

A principios de los años ochenta, empresas como Jiménez & Tanzi, Librería Universal, Librería Lehman, se convirtieron en la competencia directa de la empresa.

Cabe resaltar que la empresa realizó un esfuerzo por diseñar un Manual de Puestos, en la década de los ochenta, sin embargo no trascendió con la evolución de la empresa, como indican en la entrevista los señores Guilá, F. y Guilá, P. (2015):

La reacción al cambio no se dio tan pronto como se hubiese querido. Para poder realizar los cambios y las implementaciones requeridas para mejorar

la dinámica de la empresa, la Gerencia General, ha optado por dar los primeros pasos mediante el establecimiento de los perfiles de puesto de los colaboradores de la empresa.

A partir de los agentes de cambio en el mercado mencionado anteriormente, de la tardanza en la reacción en cuanto a las implementaciones tecnológicas y la necesidad de controlar y potenciar de forma adecuada la producción; es que nace la inquietud de la Gerencia General por dar los primeros pasos en esa dirección de control e incremento de la producción.

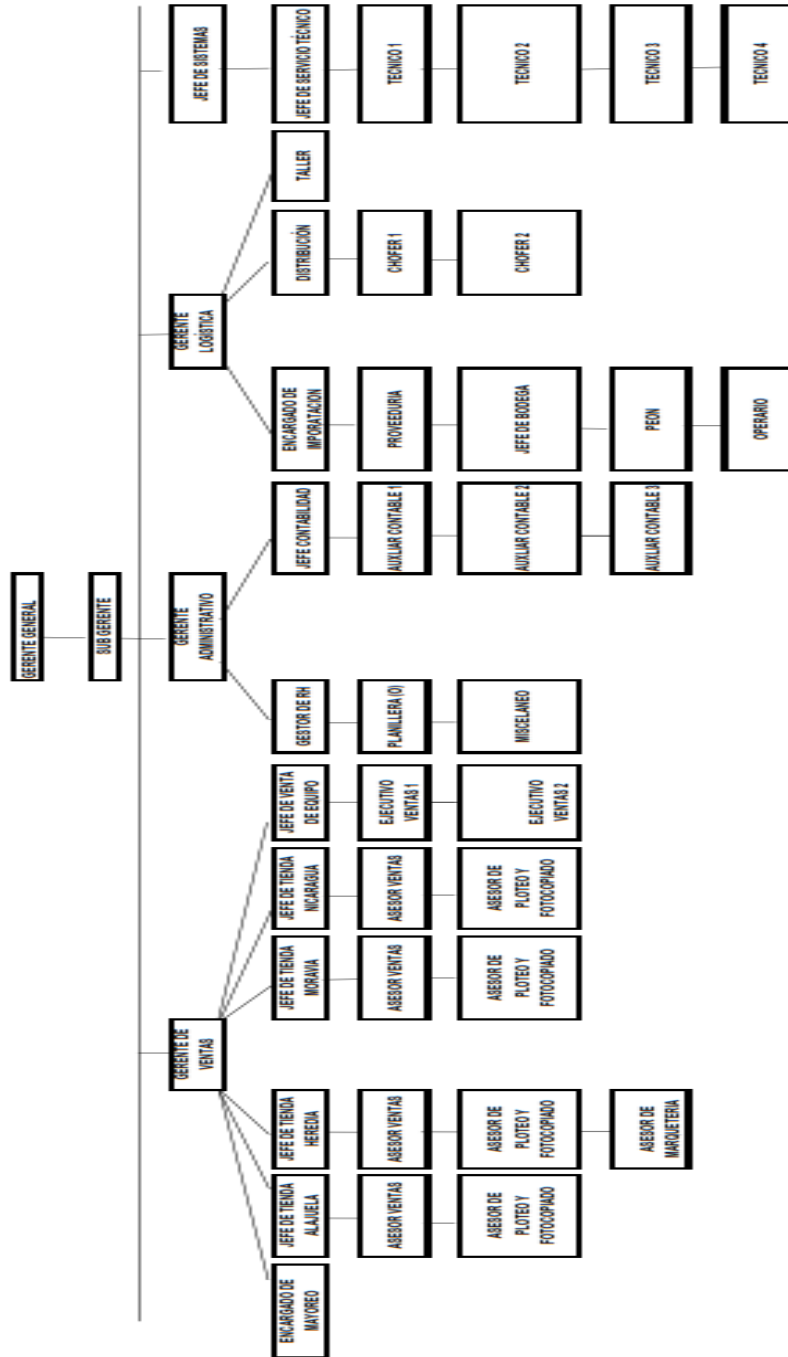
Misión

Satisfacer por medio de un excelente servicio a nuestros clientes todas sus necesidades de materiales, productos y herramientas para arte (pintura, dibujo, diseño gráfico, escultura), manualidades (quilting), topografía y Arquitectura (brindada por Paulo Quirós, Encargado de Recursos Humanos de Guilá Arte y Técnica, S.A.).

Visión

Ser reconocidos a nivel nacional como el suplidor de insumos para arte, manualidades, topografía y arquitectura número uno del país, distinguiéndose por el precio y la calidad de sus productos así como el excelente nivel de servicio a nuestros clientes (brindada por Paulo Quirós, Encargado de Recursos Humanos de Guilá Arte y Técnica, S.A.).

Figura 2: Organigrama de la empresa.



Fuente: Encargado de Recursos Humanos de la empresa, 2015.

Sucursales

Existen 3 tiendas en Moravia, Heredia y Alajuela.

Bodega ubicada en Santa Lucía de Heredia.

Oficinas Centrales en Moravia.

Cantidad Total de Empleados

La empresa cuenta con un total de 42 empleados.

Cantidad de Clientes

La empresa tiene alrededor de 90 clientes con crédito. Se desconoce la cantidad de clientes que la empresa tiene que manejan sus compras de contado.

Marco teórico del objeto de estudio

En esta unidad se definen las bases teóricas en las cuales podrá fundamentarse la investigación, para lo cual se revisa y acude a la bibliografía existente, ya sea por medio de libros, estudios y artículos que sirvan para aprobar y documentar el tema planteado, incorporando conceptos y enfoques de administración de recursos humanos relacionados con el tema de investigación y se constituyen en elementos de apoyo para el estudio.

Las organizaciones

Para definir el concepto de organizaciones, es necesario entender que las personas son la razón de ser de cada una de ellas. Por naturaleza, los seres humanos no pueden vivir aislados, la vida de las personas está conformada por las relaciones interpersonales. Dadas sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a ayudar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertas metas que la acción individual, aislada, no podría alcanzar.

El autor Chiavenato (2011), en su libro *Administración de Recursos Humanos* define la organización como:

Una organización es un sistema de actividades consistentemente coordinadas, de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común. Hay una variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, textiles, agropecuarias, de servicios (bancos, hospitales, transportes, entre otros), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras (p.6).

La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es primordial: la manera de vivir, comprar, trabajar, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores y convicciones son profundamente influidos por las organizaciones.

El ser humano ha creado organizaciones desde pequeñas hasta monstruos, porque realizan diversas actividades, para llegar a cumplir el camino trazado.

Pequeña y Mediana Empresa (PYME)

La *literatura* ofrece en términos generales definiciones que guardan un alto grado de uniformidad, los estudiosos de la materia han logrado un nivel de entendimiento del concepto al punto que es posible establecer de manera clara los parámetros que definen una organización de este tipo.

De esta forma, lo indica Cleri (2013): “Las Pymes generalmente son jóvenes, no controladas por otras empresas, de propiedad y gestión familiar” (p.41).

Es de resaltar la importancia de empresas para el desarrollo no solo local y latinoamericano. También, que es una forma diferente de negocio que al ser independiente y liderada por un grupo de personas que pertenecen a un núcleo familiar, crea ciertas ventajas y desventajas.

Entre las ventajas que tiene la Pyme puede encontrar las siguientes según Cleri (2013): “Flexibilidad, carácter pionero, proveedores de bienes y servicio, innovadoras y creativas, equilibran la sociedad, importantes empleadoras, sostén de la demanda, contribuyentes impositivos, permiten el equilibrio, dinamizan la economía, ayudan a la movilidad social y aportan a la productividad global” (p.41).

Se rescatan muchas cosas positivas para este tipo de empresa, ya que tienen mucha flexibilidad en cuanto a poder adaptarse a los cambios fácilmente, tienen ideas innovadoras para crear nuevos servicios y productos, dan crecimiento y sostenibilidad a la economía de cualquier país, dan trabajo a muchas personas y aumentan la productividad de una nación y surgen de ideas totalmente emprendedoras.

Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos intenta que las contribuciones que hacen los trabajadores a la organización sean cada día mejores y busca apoyar de diversas maneras a la organización, realizando tareas como la inclusión de nuevos colaboradores a la empresa para lograr los objetivos que se han planteado, apoyo en la gestión y en los procesos de la organización, entre otras.

Como lo indica Alles (2010):

En el Manual del director de Recursos Humanos se dice que cualquier sistema de gestión de Recursos Humanos, con independencia de su complejidad y de su evaluación, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de esas herramientas es la descripción de puestos; y agregaría al concepto vertido que es igualmente necesaria en compañías de diverso tamaño (p.85).

La Administración de Recursos Humanos toma un protagonismo determinante en el desarrollo y éxito que logren alcanzar las organizaciones, donde una de sus más importantes funciones es la correspondiente a la descripción de puestos, ya que por medio de este proceso pueden evidenciarse las funciones que le competen a cada puesto y, a la vez, se constituye en un importante insumo de información para la ejecución del resto de funciones.

Importancia de Recursos Humanos

En la actualidad el departamento de Recursos Humanos toma un papel muy importante en la empresa, ya que deja de ser solo un departamento tramitador a ser un departamento dinámico, así como lo indican Gan y Berbel (2007):

[...] de forma autónoma e independiente del departamento de recursos humanos, de modo que se diferencia y, a la vez, se equipará la importancia de ambas funciones bajo una óptica que percibe el capital humano de la

empresa como un ente dinámico cuyos conocimientos y competencias necesitan actualización y mejora constante (p.249).

Esto ayuda a que el departamento como tal pueda tomar decisiones basadas en sus necesidades y, de esta manera, busque la forma de aplicar las herramientas necesarias para lograr que todo esté al día.

Manual de puestos

Un manual de puestos es un documento que guía a los mandos superiores sobre el tipo de funciones, tareas, deberes, responsabilidades, perfil académico, y así poder tomar decisiones cuando reclutan, capacitan o remuneran al personal y a la vez informa a los empleados de este tipo de información. Como lo indica Alles (2009):

Las descripciones de puestos que derivan en un Manual de Puestos de la organización es la piedra fundamental de los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Para seleccionar adecuadamente al personal, para formarlo, para evaluarlo y, por último, para remunerarlo, usted deberá actuar con relación a “algo”, y ese algo es la descripción del puesto (p.84).

En conclusión, el Manual de Puestos es una indispensable herramienta para cualquier departamento de Recursos Humanos y para cualquier empresa.

Perfil de puestos

Se puede identificar varias definiciones pero una de las más acertadas es la de Rodríguez (2011): “La determinación del perfil de factores del desempeño eficaz, dicho de otra manera, de la determinación de los requerimientos que el puesto exige de su ocupante” (p.36).

Como corresponde el perfil de un puesto se utiliza para poder conocer qué características debe poseer una persona para ocupar un puesto determinado, define cuáles son conocimientos, experiencia, formación académica, entre otros aspectos importantes.

Descripción de puestos

En toda empresa se debe de tener la información detallada de cada puesto de trabajo que maneja la empresa. Como lo indica Chiavenato (2011):

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace (p.183).

Basado en esto se puede realizar la descripción de puestos que define muy bien todo lo que realiza un colaborador en su puesto de trabajo y así pueden tomarse decisiones en muchos ámbitos, tanto administrativos, como de recursos humanos o gerenciales.

Debe tomarse en cuenta de que poseer una estructura básica y uniforme.

- Experiencia laboral.

Según también lo indica Chiavenato (2011) “Mientras los puestos son diseñados por los demás departamentos, el área de RH necesita describirlos y analizarlos para determinar características, habilidades, aptitudes, conocimientos que necesitan tener sus ocupantes y administrarlos mejor” (p.199).

Al área de Recursos Humanos debe identificar muy bien cuáles son los aspectos de cada puesto de trabajo, debe saber qué se hace, que no debe hacer, hasta donde llegan sus responsabilidades con respecto a decisiones, maquinaria, entre otras cosas.

Existen 4 factores específicos que también mantienen Chiavenato (2011), los cuales son requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo. Y que los métodos para realizar la investigación son observación, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos.

Estos son los métodos más utilizados para descripción y análisis de puestos.

Observación: este método es uno de los más antiguos y es muy eficaz. El análisis se realiza por la observación directa y dinámica del ocupante del puesto en pleno trabajo y el observador anota en una hoja los puntos más relevantes de la observación.

Características de la observación directa:

Todos los datos que se escriben en la hoja de análisis son levantados por el especialista que está realizando la observación.

Ventajas de la observación directa:

Verifica que la información es veraz en el momento, ya que el observador es el que toma nota.

No requiere que el colaborador detenga sus funciones.

El observador formula las siguientes preguntas: ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace?

Desventajas de la observación directa:

Costo elevado del proceso, ya que debe mantenerse bastante tiempo viendo y analizando el puesto que realiza.

La observación limita un poco, porque no se tiene contacto directo con el colaborador.

Es contraindicado para puestos que no sean repetitivos y sencillos.

Se recomienda que este método se combine con otros.

Cuestionarios: es el método por el cual se le solicita al colaborador contestar varias preguntas sobre su puesto y que, posteriormente, lo apruebe su jefatura. Se

debe confeccionar con preguntas fácil entendimiento y que la respuesta sea la información útil.

Características del cuestionario:

La información se obtiene por medio de un cuestionario que responden los funcionarios y lo avala el supervisor.

Existen dos participaciones el pasivo el que realiza la revisión del cuestionario y el activo que sería la persona que ocupa el puesto.

Ventajas del cuestionario:

Al ser completado el cuestionario por el ocupante del puesto y revisado por su jefatura se tiene un panorama más amplio.

Este método es más económico, ya que el encuestador no debe estar presente, y puede realizarse vía correo electrónico.

El proceso es bastante rápido, apenas los encuestados responden devuelven el documento se revisa y se analiza.

Desventajas del cuestionario:

Está contraindicado para los puesto operativos de la empresa o aquellas personas que tengan algún tipo de analfabetismo, porque no podrían llenarlo solos.

Debe realizarse planeación rigurosa por los permisos que deben solicitarse en la empresa y que no vayan a ser reprendidos, por lo que están haciendo.

Puede ser que sea un poco distorsionada la información por miedo a que reconozcan la letra y que no sea confidencial.

Entrevista: este método es más flexible y productivo, ya que si la entrevista está bien estructurada se analiza lo que realmente se necesita. Se tiene una interacción directa con el entrevistado.

Características de la entrevista:

La información se obtiene directamente del entrevistador al entrevistado y es más efectiva.

Interactúan las dos partes, si se presenta alguna duda se puede contestar y queda más claro.

Ventajas de la entrevista:

Se obtiene la información de las personas que mejor conocen el puesto.

Pueden hablar y aclarar todas las dudas que se presenten en el momento.

Este es el método más acertado, por la estandarización y raciocinio de la entrevista.

Desventajas de la entrevista:

Una entrevista mal realizada puede crear una reacción negativa y que, por eso, contesten mal una pregunta.

Puede confundir entre opiniones y hechos.

Puede generar pérdida de tiempo si el entrevistador no planifica bien la entrevista.

Los costos de este método son altas, ya que se necesitan entrevistadores con experiencia.

Métodos mixtos: se puede notar a grandes rasgos que cada método tiene sus pros y sus contras, por esto pueden utilizarse combinados para obtener mayor información. Las combinaciones más frecuentes son:

Cuestionario y entrevista con el ocupante.

Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.

Cuestionario y entrevista ambas con el supervisor.

Observación directa y entrevista.

El análisis de puestos

Para llevar a cabo una descripción de puestos, es necesario el conocimiento del puesto y el análisis previo de este.

Esta definición la describen Gan y Triginé (2012): “El análisis de los puestos de trabajo puede ser definido como el estudio y descomposición de responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables” (p.22).

Esto indica que cada uno de los puestos tiene diferentes apartados y niveles de rigurosidad dependiendo del área donde labore, las cuales ayudan a recopilar la información necesaria para crear un análisis correcto. Cada puesto tiene sus funciones y sus responsabilidades, aunque, muchas veces, existan razones para el cambio de las mismas, dependiendo de la evolución de la empresa y de sus puestos.

Según también lo indica Chiavenato (2011): “Un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización” (p. 196).

1. Debe determinarse los puestos por describir, analizar e incluirlo en el programa.
2. Realizar el organigrama para ubicarlos en la empresa.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para conocer, por cuales puestos va a iniciarse.
4. Escoger los métodos que van a utilizarse en el análisis.
5. Definir los factores de análisis para analizar los puestos, deben tomarse en cuenta dos criterios:
 - Criterio de la generalidad.
 - Criterio de la variedad o discriminación.

Puesto de trabajo

Cada puesto tiene sus responsabilidades y la persona que desempeñe en ese puesto debe cumplirlas, para que la empresa logre su meta.

Según lo define León y Díaz (2013):

Una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una empresa (p.26).

Esto es de suma importancia para cualquier empresa, ya que si sus empleados están identificados con la organización y con su puesto de trabajo, van a desempeñar y cumplir bien sus funciones, claro es importante mencionar que deben de estar bien establecidos para su cumplimiento.

Perfil académico

Se puede interpretar perfil académico de la siguiente manera y, para eso, se va a segmentar. Según Alles (2011): “Perfil es un conjunto de características particulares que permiten realizar una descripción de alguien o algo. En nuestra disciplina, un puesto, una persona, etc.” (p.92).

El perfil son las características que se desean para algún puesto en específico y en este caso perfil académico se interpretaría cual sería el área de estudio que debería poseer el puesto y, de esa misma manera, el que debería tener la persona que se recluta para ese puesto.

Comunicación

En las empresas es muy importante la comunicación, porque eso es lo que permite a la empresa poder tener el primer contacto con los clientes y sus empleados.

“La comunicación supone un intercambio de información, es un comportamiento humano mediante el que se establece una relación entre personas” (Fernández, 2015, p.29). Esto es lo que permite que puedan entenderse entre ellos tanto a nivel interno de la empresa como a nivel externo. De lo contrario, todo sería un caos si los colaboradores no tienen comunicación, depende del puesto así es la comunicación que pueden tener con otras personas, se refiere a dentro de la empresa y fuera de ella.

Funciones

Las funciones en todo ámbito son importantes, ya que nos indican que es lo que se debe de hacer en cada puesto de trabajo, según lo indica Alles (2011): “Es decir, aquellas funciones que si bien son relevantes y necesarias para el logro de los objetivos fundamentales de las organizaciones (misión, visión, estrategia)” (p.76).

Son muy importantes, porque le indica al colaborador que debe hacer durante su jornada laboral y así poder cumplir con los objetivos del puesto y a su vez con el de la empresa.

Es un grupo de tareas que el ocupante del cargo realiza de manera sistemática y reiterada. También puede elaborarlas un individuo sin ocupar un puesto, desempeña una función de manera ocasional o permanente. Para que un conjunto de tareas constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido. (Chiavenato, 2011).

En este caso una función no es algo que se realiza una única vez debe realizarse varias veces para poder contemplarlo en una descripción de funciones.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

Definición del enfoque y métodos de investigación utilizados

Según lo anterior el presente trabajo tiene un enfoque metodológico de tipo cuantitativo y el método descriptivo, lo cual tiene como objetivo, hacer una recolección de la información, que permita descubrir las características de un evento o fenómeno.

El paradigma

Para el abordaje de la descripción de puestos se ha escogido el paradigma racionalista, el cual permite una descripción con un alto grado de fidelidad en cuanto a las características que presentan los diferentes puestos de trabajo por desarrollar en este trabajo.

Este enfoque teórico se alinea de forma correcta con el objetivo principal de este trabajo, el cual se pretende realizar una descripción de 15 puestos y demás características relevantes que pudieran tener los puestos por desarrollar durante este trabajo.

El método de investigación seleccionado

Tomando en cuenta el tipo de investigación se define la investigación como cuantitativa y descriptiva, ya que se busca identificar los puestos de trabajo, sus funciones, las áreas a las que pertenecen y otros aspectos que permiten describir un puesto de trabajo.

Como lo indica en la definición Bernal (2006):

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (p. 57).

El presente trabajo la necesidad que manifiesta la empresa por conocer con el mayor grado de exactitud posible cuales son las funciones que desempeñan los ejecutantes de 15 puestos de trabajo dentro de la organización, esta necesidad de descripción se ajusta de buena manera al propósito que de los estudios descriptivos en cuanto a la posibilidad de precisamente describir un fenómeno o situación.

Hernández, Fernández y Batista (2010) señalan que este tipo de estudios descriptivos buscan determinar con el mayor grado de especificidad posible las propiedades o características que presenta un fenómeno, así como las características en las que este se produce.

El fenómeno en estudio de este proyecto tiene lugar en un ambiente laboral, puntualmente en una empresa PYME en donde para dar inicio a una serie de implementaciones, las cuales se han explicado anteriormente, por esto la Gerencia General de la empresa ha decidido iniciar con la descripción de 15 puestos de la empresa.

Dentro de esta línea de trabajo y con el fin de lograr una descripción de puestos con la mayor fidelidad posible es que la autora de este trabajo se apoya en la etnografía como parte del método seleccionado para llevar a cabo este proceso.

Con base en lo anterior y para desarrollar las actividades se plantean de la siguiente manera:

Figura 3: Cronograma de actividades para la descripción de puestos en la empresa Guilá Arte y Técnica, S.A.

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos	% completado
1		Identificar los puestos a describir	5 días	lun 14/09/15	vie 18/09/15		Departamento de Recursos Humanos	100%
2		Inducción del proceso de investigación al personal de la empresa	5 días	dom 22/11/15	jue 26/11/15	1	Departamento de Recursos Humanos GUILA;Investigadora	100%
3		Establecer las funciones de los puestos a desarrollar	50 días	mar 08/12/15	lun 15/02/16			100%
4		Elaboración de cuestionario para identificar funciones	9 días	mar 08/12/15	vie 18/12/15	2	Investigadora	100%
5		Aprobación del formulario	8 días	jue 14/01/16	lun 25/01/16	4FC+18 días	Departamento de Recursos Humanos	100%
6		Aplicación de cuestionario para identificar funciones	4 días	mar 26/01/16	vie 29/01/16	5	Investigadora	100%
7		Analizar información obtenida	11 días	lun 01/02/16	lun 15/02/16	6	Investigadora	100%
8		Proceso de detalle del perfil académico	15 días	mar 26/01/16	lun 15/02/16			100%
9		Aplicación de cuestionario para identificar requerimientos específicos del puesto	4 días	mar 26/01/16	vie 29/01/16	6CC	Investigadora	100%
10		Analizar información obtenida de cuestionario	11 días	lun 01/02/16	lun 15/02/16	7CC	Investigadora	100%
11		Descripción de puestos finalizada	0 días	lun 15/02/16	lun 15/02/16	10;7	Investigadora	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Sujetos y fuentes de información

Las características de los participantes y las fuentes de información

Mediante una entrevista inicial con la Gerencia General, la Gerencia Administrativa y la Jefatura de Recursos Humanos se determinará las personas que participarán en el desarrollo de Este proyecto, los sujetos serán aquellos cuyos puestos serán escogidos por parte de la empresa Guilá Arte y Técnica, S.A. Por razones de agenda de trabajo y viajes de negocio, no se podrá incluir dentro del estudio la totalidad de los puestos de trabajo.

Las personas que se tomarán en cuenta para la investigación serán seleccionadas por el Encargado de Recursos Humanos, ya que por motivos de tiempo no se le pueden realizar a todas las personas que ocupan el mismo puesto.

Ahora bien, los puestos seleccionados que participarán en el estudio, son puestos de jefatura, puestos de técnicos, de atención al cliente, de ventas, de proveeduría y de reparto. Todos comparten como característica que se deben a la atención de clientes tanto a nivel interno como externo y son el motor económico de la organización.

Por lo anterior, las posiciones escogidas serán consideradas claves para lograr una mejora en la calidad y productividad de la empresa. Los puestos a trabajar se enlistan a continuación: asesor de ventas, asesor de ploteo e impresión digital, jefatura de tienda, auxiliar contable de cuentas por pagar, auxiliar contable de cuentas por cobrar, jefe de contabilidad, encargado de Importaciones, jefe de mayoreo, jefe de servicio técnico, agente de servicio técnico, recepcionista, encargado de proveeduría, encargado de bodega y chofer de reparto.

Dentro de las características que presentan los participantes se puede destacar que el rango de edad es bastante amplio pues cuentan con colaboradores que tienen 21 años de edad hasta algunos con más de 50 años de edad. En cuanto al género cabe resaltar que los participantes se dividen en 4 mujeres y 11 hombres.

Las 15 personas que participarán de esta investigación se enmarcan en un estatus socio económico de clase media a media baja, algunos residentes de zonas urbano marginales, todos dentro del Gran Área Metropolitana.

El personal de la empresa en el área de ventas cuenta con formación académica a nivel de bachillerato en Educación Media o algún tipo de Formación a nivel de Técnico, como es el caso de los Técnicos en electrónica o dibujo técnico.

Solamente, el departamento de Mayoreo y Contabilidad cuenta con personal con estudios universitarios a nivel de Bachillerato en las carreras de Administración de Negocios y Contabilidad.

La participación de todas estas personas en el desarrollo de este trabajo es clave para la obtención de la información que permita determinar cuáles son las funciones que le corresponden a cada uno de los puestos en estudio.

Como informantes claves pueden destacar el Gerente General, el Jefe de Recursos Humanos y el Gerente Administrativo. Es importante resaltar el hecho de que algunas posiciones del estudio como: las Jefaturas, El Encargado de Importaciones, Los auxiliares contables de Cuentas por pagar y Cuentas por cobrar, la proveeduría y Encargado de Bodega son puestos, en donde solo se desempeña una persona por cargo, de ahí que el porcentaje de participación de individuos sea ligeramente superior a la cantidad de puestos.

Descripción del contexto o del sitio, en dónde se lleva a cabo el estudio

El presente trabajo se desarrollará en tres distintas provincias del país: Alajuela, Heredia y San José, que son los lugares donde la Empresa Guilá Arte y Técnica tiene sus locales comerciales y administrativos.

La ubicación de los puntos comerciales mencionados en el caso de Heredia y Alajuela se encuentra ambas en el cantón central de sus respectivas provincias, a diferencia del local de San José, el cual está ubicado en el cantón de Moravia.

El orden de antigüedad de los establecimientos coloca el local ubicado en Moravia, San José como el local más antiguo con 50 años de existencia que resulta el lugar más reconocido por la clientela, le sigue la tienda ubicada en Heredia con 25 años de funcionamiento y la última la tienda que se ubica en la provincia de Alajuela, la cual fue abierta 5 años atrás.

Las zonas en las que se ubican los puntos de venta, hacen fácil su acceso mediante la utilización del transporte público. Dada su ubicación es importante señalar que son zonas de tránsito seguro para los clientes.

Las tres localidades se encuentran en zonas comerciales de clase media que ofrece las condiciones de parqueo, iluminación, temperatura y rotulación pertinente para que las personas identifiquen debidamente los lugares.

En los alrededores de las tiendas es posible encontrar una mezcla entre proyectos de desarrollo urbano y desarrollo comercial como es el caso de la tienda de Moravia, la cual colinda con zonas residenciales como El Residencial Los Colegios y a menos de 200 metros zonas estrictamente comerciales como el Mall Plaza Lincoln.

Esto último hace que el tipo de consumidor que se apersona a esta tienda en particular tenga un nivel de ingreso medio a medio alto. En el caso de las otras dos localidades dadas sus ubicaciones son zonas que se consideran de tránsito estrictamente comercial de clase media.

Su clientela incluye amantes de las artes plásticas como pintores, dibujantes y artesanos tanto profesionales como aficionados y/o estudiantes, así mismo atiende necesidades de productos y herramientas profesionales para carreras como Topografía y Arquitectura.

Fuentes de información

Para el desarrollo del proyecto se contó con dos tipos de fuentes, las cuales se describen a continuación:

Fuentes primarias

Dentro de las fuentes primarias utilizadas están las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicadas a los colaboradores que participaron del estudio y que ejecutan los siguientes puestos: Asesor de ventas, Asesor de Ploteo e Impresión Digital, Jefatura de tienda, Auxiliar Contable de Cuentas por Pagar, Auxiliar Contable de Cuentas por Cobrar, Jefe de Contabilidad, Encargado de Importaciones, Jefe de Mayoreo, Jefe de Servicio Técnico, Agente de Servicio Técnico, Recepcionista, Encargado de Proveeduría, Encargado de Bodega y Chofer de Reparto.

Fuentes secundarias

Para efectos de esta investigación se utilizarán como fuentes secundarias lo siguiente: Libros y diccionarios.

Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos

Instrumentos

Para el caso puntual del presente trabajo de investigación se utilizará la técnica que se describe a continuación:

Para obtener la mayor cantidad de información esta investigación trabajará por medio de cuestionarios que permitan la clasificación y un posterior análisis de la información obtenida.

El cuestionario resulta una de las herramientas por excelencia para este tipo de trabajos a nivel laboral por su alto grado de efectividad.

Las técnicas seleccionadas para analizar los datos

Se utilizará la herramienta de Excel para tabular la información obtenida de los cuestionarios y cerciorarse de que la información que se digitará estará correcta.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE DATOS

Análisis de los resultados

Para la tabulación de la información y la elaboración de los gráficos, se evaluó el instrumento utilizado en el desarrollo de la investigación. La evaluación y revisión de la información se realizó de manera coherente y ordenada para poder emitir conclusiones y recomendaciones correctas.

La tabulación de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la empresa Guilá Arte y Técnica fue realizada por medio del conteo manual de los datos, con la finalidad de obtener un criterio realista y objetivo de las labores que desempeñan, además enriquecer a la investigadora en el momento de su transcripción y así poder brindar la información solicitada por la Gerencia de la empresa.

Luego se procedió a transcribir los resultados obtenidos en una hoja electrónica de Excel, y así proceder a realizar en la misma herramienta a crear los gráficos para su mejor interpretación, se utilizaron gráficos circulares y de barras.

Interpretación de los resultados

El presente estudio sobre el análisis de los puestos de la empresa Güila Arte y Técnica, S.A., para formular la descripción de puestos, porque esta organización no cuenta con este valioso documento.

Se procede a cumplir con los objetivos específicos de la siguiente manera:

Establecer las funciones de los puestos a desarrollar mediante un cuestionario, el cual será aplicado a los ejecutantes del puesto en la Empresa Guilá Arte y Técnica, S.A.

Se realizó el diseño del cuestionario (Anexo 1), para su aplicación al colaborador que está ubicado en alguno de los 15 puestos seleccionados. El objetivo de la aplicación de esta primera parte del cuestionario fue registrar las funciones de los puestos de trabajo, se realizó de la siguiente manera por indicaciones del Encargado de Recursos Humanos por el tiempo de duración.

El proceso de aplicación del cuestionario se desarrolló en conjunto con el Encargado de Recursos Humanos, quien estuvo presente como observador en las sesiones con cada uno de los participantes, que duraron entre 30 a 40 minutos.

Detallar el perfil académico que requiere un colaborador de la Empresa Guilá Arte y Técnica, S.A., para desempeñar el puesto asignado.

Se realizó la aplicación de la segunda parte del cuestionario a los mismos colaboradores que habían participado. La aplicación se desarrolló de la misma manera, es decir sesiones de 25 a 30 minutos, bajo la supervisión del Jefe de Recursos Humanos. Para obtener esta información las preguntas se orientaron a conocer las calidades académicas con las que cuenta cada uno de los funcionarios de la empresa, pero adicionalmente se indagó en conocimientos y habilidades que estos colaboradores poseen de manera informal y que consideran como claves o de suma importancia para el desarrollo del puesto.

Por último se consultó a los participantes con respecto a conocimientos y habilidades que a pesar de no contar con ellas, consideran de importancia poder adquirirlas en un futuro cercano.

Conformar la descripción de los Puesto requeridos por la Empresa Guilá Arte y Técnica, S.A., con base en el análisis de la información de las dos etapas anteriores.

Esta última etapa consistirá en la descripción detallada de las funciones y el perfil académico, de habilidades y conocimientos que resultan del análisis de la información obtenida en los dos puntos anteriores.

La descripción de los 15 puestos se incluyó en el capítulo 6 de esta investigación, tomando en cuenta el análisis y la interpretación de los datos que se obtuvieron a través de la aplicación del cuestionario aplicado a los miembros de cada uno de los puestos considerados como claves, por parte de la Gerencia General de la empresa.

Partiendo de este contexto, se procede a presentar la tabulación, gráficos y correspondiente análisis de la información recopilada por medio del cuestionario aplicado.

Sobre la pregunta 1: Mencione las funciones o tareas que usted realiza contestando las siguientes preguntas: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace?

Basado en esta pregunta y las respuestas de los colaboradores se recopiló la información para analizar las funciones que tenía cada empleado en la organización, el cual se plantea en la propuesta.

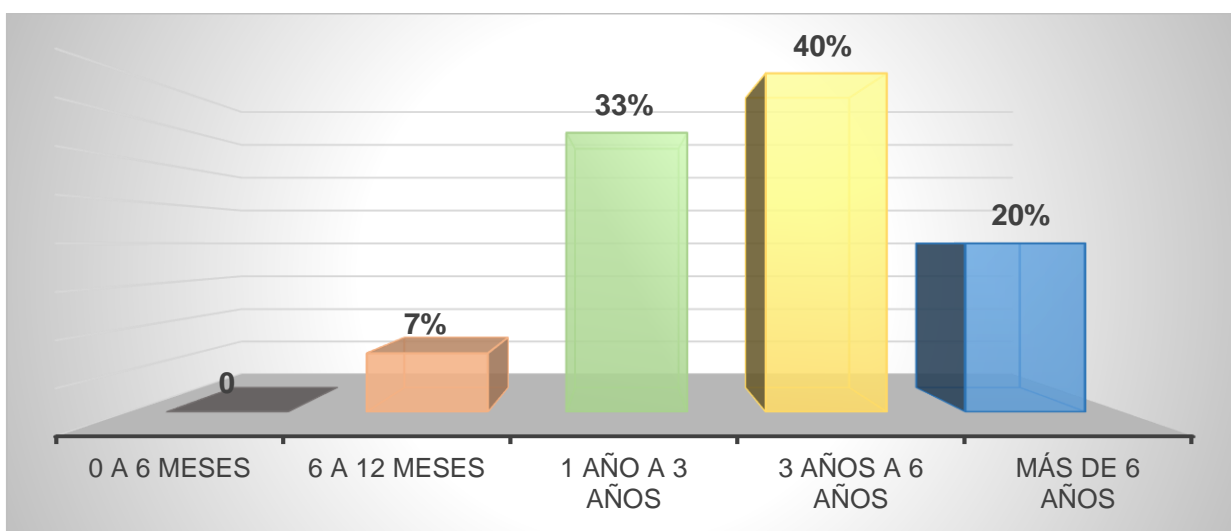
Sobre la pregunta 2: Tiempo de laborar en la organización.

Tabla 1. Tiempo de laborar en la organización

Tiempo	Cantidad	Porcentaje
0 a 6 meses	0	0
6 a 12 meses	1	7%
1 año a 3 años	5	33%
3 años a 6 años	6	40%
más de 6 años	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Figura 4: Tiempo de laborar en la organización



Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Puede apreciar en la Tabla 1 y Figura 4, hay más de un 20% de los trabajadores que tiene más de 6 años de trabajar en la organización, un 40% que tienen entre 3 años a 6 años, un 20% que tienen entre 1 año y 3 años y un 7% de 6 a 12 meses, lo cual muestra que los empleados tienen poca rotación por el tiempo de permanencia en la organización.

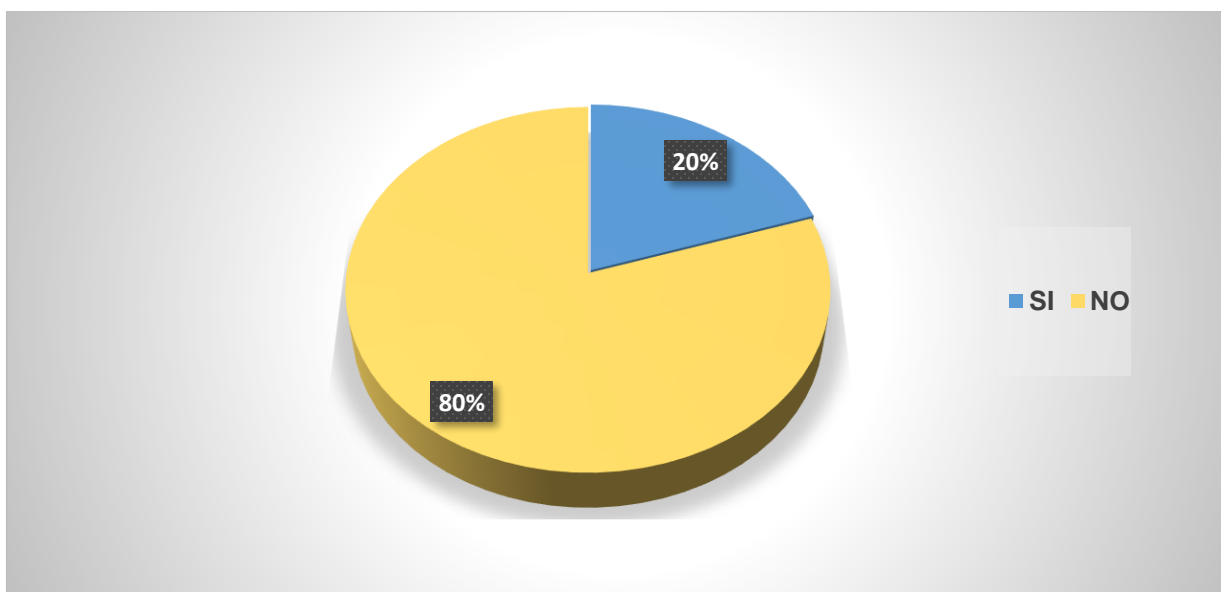
Sobre la pregunta 3: Si tiene puestos a su cargo, mencione el nombre del puesto y la cantidad de personas que trabajan en esos puestos.

Tabla 2: Puestos a su cargo

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Sí	3	20%
No	12	80%
Total	15	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Figura 5: Puestos a su cargo



Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Como pueden observarse en la Tabla 2 y Figura 5, hay un 80% de los trabajadores que no tienen personal a cargo y un 20% que si tiene personal a cargo e indicó que es directo. Esto muestra que está muy bien distribuido quien mantiene la directriz de la empresa, para así poder girar instrucciones directas a quien corresponda.

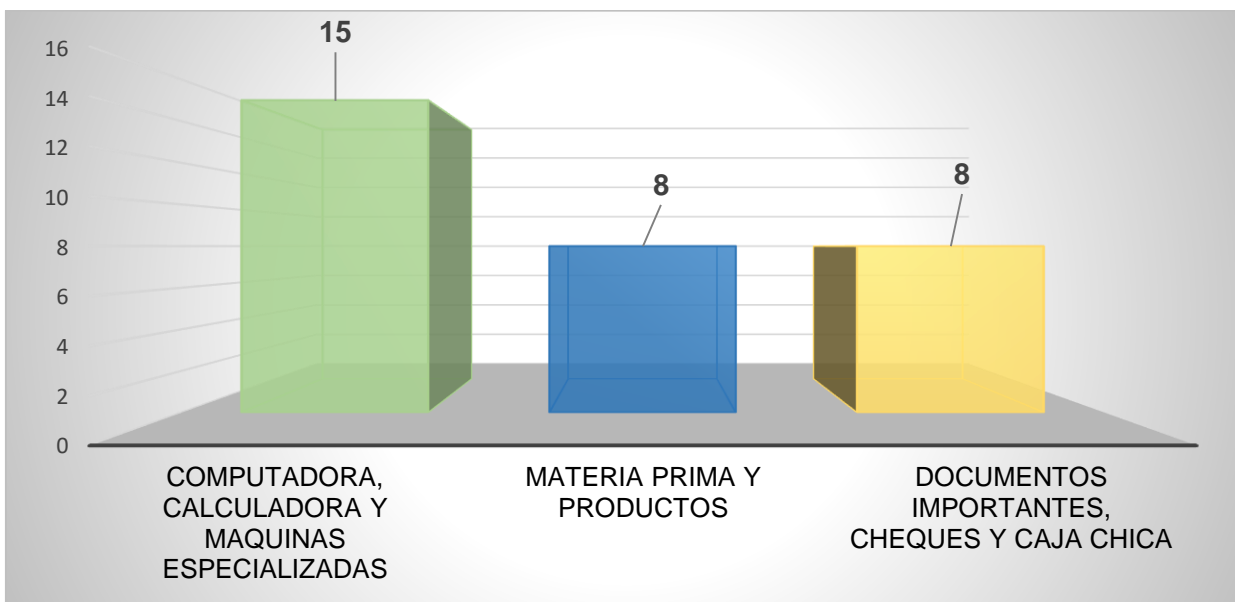
Sobre la pregunta 4: En su puesto de trabajo usted es responsable de qué tipo de equipo, software, documentos.

Tabla 3: Equipos bajo responsabilidad del colaborador

Detalle	Cantidad
Computadora, calculadora y maquinas especializadas	15
Materia prima y productos	8
Documentos importantes, cheques y caja chica	8

Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Figura 6: Equipos bajo responsabilidad del colaborador



Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Puede observarse en la Tabla 4 y en la Figura 6 que 15 colaboradores son responsables de computadoras, calculadoras y máquinas especializadas, lo cual se los asignan, dependiendo del trabajo que realizan. Los responsables de materia prima

y productos son 8 colaboradores y de documentos importantes, cheques y caja chiva también son 8. Dependiendo de las funciones que cada colaborador realice, así tiene que ser el equipo o documentación asignada.

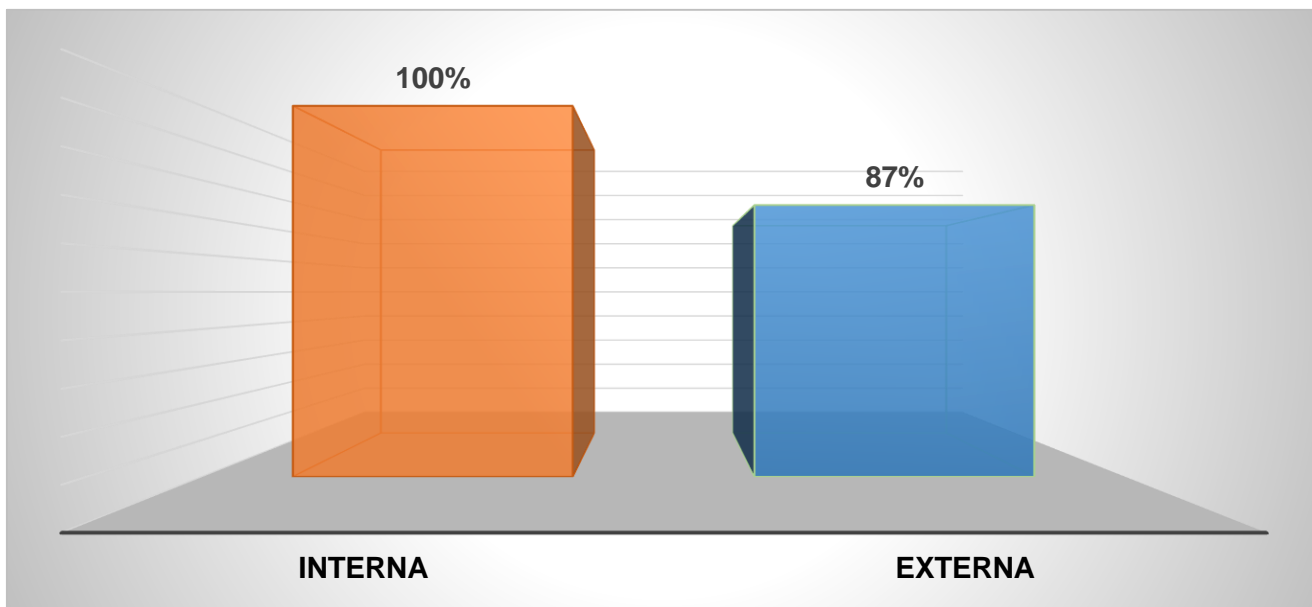
Sobre la pregunta 5: Indique con cuáles puestos debe comunicarse interna y externa para realizar su trabajo.

Tabla 4: Comunicación

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Interna	15	100%
Externa	13	87%

Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Figura 7: Comunicación



Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Se puede observar en la Tabla 5 y en la Figura 7 que del total de los 15 puestos. El 100% se comunica internamente con diferentes departamentos de la organización, contrario a la comunicación externa que indica que solo un 87% realiza este tipo de contacto con clientes y proveedores externos.

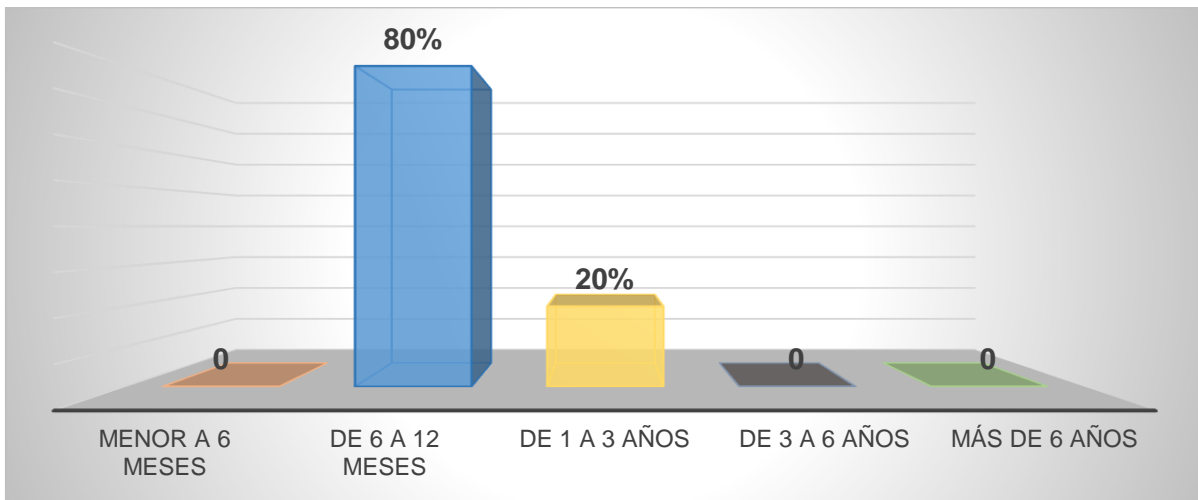
Sobre la pregunta 6: Indique la experiencia previa que requiere un colaborador para desempeñar correctamente su puesto de trabajo.

Tabla 5: Experiencia previa requerida en el puesto

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Menor a 6 meses	0	0
De 6 a 12 meses	12	80%
De 1 a 3 años	3	20%
De 3 a 6 años	0	0
Más de 6 años	0	0
Total	15	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Figura 8: Experiencia previa requerida en el puesto



Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Se puede analizar en la Tabla 6 y la Figura 8 que el 80% de los 15 puestos tienen de 6 a 12 meses de experiencia laboral previa para desempeñar sus funciones y el 20% restante debe tener de 1 a 3 años de experiencia, esto indica que son muy pocos los puestos que no necesitan ningún tipo de experiencia, ya que son funciones específicas y muy detalladas del ámbito en que se desempeña la organización.

Sobre la pregunta 8: Indique el nivel de estudios (formación básica requerida) para ejecutar las funciones de su puesto de trabajo.

Tabla 6: Estudios formales requeridos

Detalle	Puestos
Primaria completa	Ninguno
Secundaria completa	Chofer de reparto
Secundaria incompleta	Ninguno
Técnico	Ninguno
Diplomado	Encargado de bodega
	Encargado de proveeduría
	Secretaria
	Auxiliar de contable cuentas por cobrar
	Auxiliar de contable cuentas por pagar
	Jefe de servicio técnico
	Coordinador ventas ALFA
Para universitaria	Asesor de ploteo y fotocopiado
	Ejecutivo de ventas ALFA
	Jefa de tienda
	Técnico de servicio
	Asesor de ventas
Universitaria completa	Encargado de importaciones
	Jefe de contabilidad

Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Se puede analizar en la Tabla 6, que la mayoría de los puestos requiere tener estudios formales para obtener un puesto en la empresa Guilá Arte y Técnica, S.A.

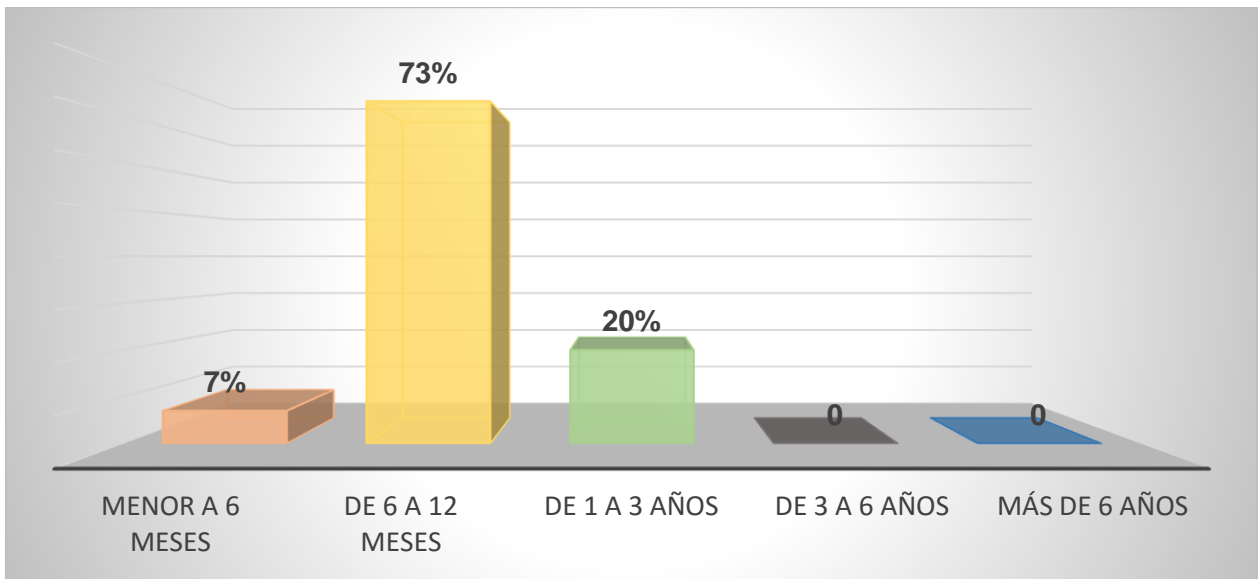
Sobre la pregunta 9: Indique cuanto tiempo se requiere para adquirir el conocimiento mínimo necesario para desempeñar el puesto.

Tabla 7: Tiempo para el conocimiento mínimo

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Menor a 6 meses	1	7%
De 6 a 12 meses	11	73%
De 1 a 3 años	3	20%
De 3 a 6 años	0	0
Más de 6 años	0	0

Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Figura 9: Tiempo para el conocimiento mínimo



Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Se puede observar en la Tabla 8 y en la Figura 8 que un 73% de los puestos deben de estar entre 6 a 12 meses para adquirir el conocimiento mínimo para poder desempeñar las funciones del puesto. De 1 a 3 años un 20% de los puestos, para el

caso de funciones más detalladas que necesiten de más conocimiento. Y solo un 7% necesitan 6 meses para adquirir el conocimiento adecuado.

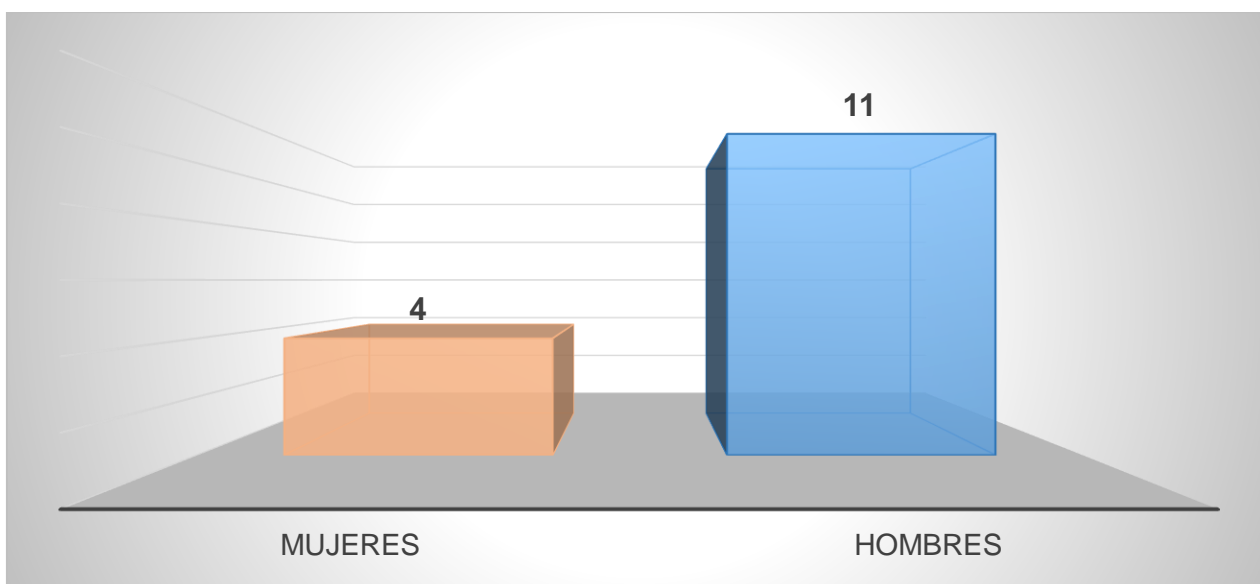
Información adicional obtenida en el cuestionario:

Tabla 8: Cantidad de hombres y mujeres

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Mujeres	4	27%
Hombres	11	73%
Total	15	100%

Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

Figura 10: Cantidad de hombres y mujeres



Fuente: Elaborado por la investigadora, 2016.

En la Tabla 8 y la Figura 10 se indica la cantidad de hombres y mujeres que laboran en 15 puestos de trabajo de Guilá. Hay un 27% de mujeres que trabajan en estos puestos y un 73% son hombres.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que llegó la investigadora, una vez analizada la información recopilada y considerando además los hallazgos que se dieron durante el desarrollo.

Conclusiones

Es importante señalar que para la elaboración de este apartado se analizó la información que aportaron los sujetos de información que previamente fueron identificados. Los resultados se presentan de acuerdo con los objetivos específicos definidos, con el propósito de lograr una mayor coherencia entre los objetivos planteados y las alternativas de solución que ofrece el estudio.

Objetivo 1: Establecer las funciones de los puestos a desarrollar mediante un cuestionario, el cual será aplicado a los ejecutantes del puesto en la Empresa Guilá Arte y Técnica, S.A.

Se concluye que la empresa no cuenta con un documento donde establece las funciones de cada puesto de trabajo, lo cual provoca que los colaboradores no tengan claras sus funciones y responsabilidades, que también se recargan algunos puestos de funciones que no les corresponde.

Al aplicar el cuestionario, se obtuvo positivamente todas las funciones que realiza cada colaborador de los 15 puestos investigados y se aprueba por el Encargado de Recursos Humanos, para poder realizar el levantamiento de todas las funciones para esos puestos.

Objetivo 2: Detallar el perfil académico que requiere un colaborador de la Empresa Guilá Arte y Técnica, S.A., para desempeñar el puesto asignado.

La empresa no cuenta con un perfil académico para cada puesto de trabajo, lo cual desencadena que no se tomen buenas decisiones a la hora de realizar reclutamiento, capacitaciones, análisis sobre el aumento de salarios, entre otros.

A los 15 puestos de la empresa se les aplicó la segunda parte del cuestionario, resultó muy provechoso y se obtuvo la información necesaria para poder completar la investigación requerida.

En cada aspecto del cuestionario se concluyeron varios puntos:

- La mayoría de los colaboradores tienen bastante tiempo trabajando en la organización, lo cual indica que la rotación de personal es muy poca y demuestra que están identificados con la empresa.
- La mayoría de los puestos son ocupados por personal masculino.
- La comunicación en la empresa es de suma importancia y que por lo general se comunican tanto con colaboradores internos y con personas externas.
- Muchos de los empleados consideran que necesitan capacitación, para lograr mayor productividad y eficiencia en las funciones que desempeñan.

Objetivo 3: Conformar la descripción de Puestos requeridos por la Empresa Guilá Arte y Técnica, S.A., con base en el análisis de la información de las dos etapas anteriores.

Los colaboradores expresaron que conocían el área a la cual pertenece su puesto de trabajo, pero en varias preguntas respondían con cierta inseguridad lo cual quiere decir que no están muy claros con las características de su puesto, y esto nos ayuda a confirmar que es de suma importancia tener un documento con las descripciones de puestos de Guilá y así poder tomar decisiones asertivas, en el capítulo 6 se detallará las descripciones de puestos de los 15 puestos seleccionados.

Recomendaciones

Implementar el documento que se incluye en el Capítulo 6 de las descripciones de los 15 puestos de trabajo, utilizando el formato diseñado exclusivo para la empresa en esta investigación, donde se detalla las funciones de cada puesto, requisitos académicos, jefatura, subalternos, entre otras.

Es importante que toda la empresa conozca el documento, ya que los colaboradores deben estar enterados de cuáles son sus funciones correctas y todos los detalles que tiene el documento.

Utilizar el documento para la toma de decisiones tanto a nivel de Gerencia como en Recursos Humanos.

Se determinó la necesidad de continuar con los puestos faltantes para poder así completar un manual de puestos y seguir los procesos correctamente, ya que el manual de puestos debía hacerse hace tiempo para que la organización fuera por un camino correcto en el área de Recursos Humanos, y no que se tomaran decisiones por aspectos no medibles o no evaluados.

Es importante que una persona sea la encargada de guardar el documento y que los colaboradores conozcan quien es, para que cuando quiera consultarlo sea más fácil y que el documento no se extravíe. Se recomienda que sea el Encargado de Recursos Humanos.

Es importante que pauten un tiempo para actualizar el documento a futuro y que no se quede rezagado en los años (1 años o 2 años) coordinándolo con los involucrados, al igual que completar los puestos que no se realizaron por motivos que dio la Gerencia, lo ideal sería realizarlos lo antes posible en un periodo menor a 6 meses.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA



**Descripción de
Puestos de la
Empresa Guilá
Arte y Técnica
S.A.**

2016

Tabla de Contenidos

Contenido	Página
Introducción	2
Asesor de Ventas	3
Asesor de Ploteo y Fotocopiado	5
Chofer de Reparto	7
Encargado de Bodega	9
Encargado de Importaciones	11
Ejecutivo de Ventas Alfa	13
Encargado de Proveeduría	16
Jefe de Tienda y Despacho	18
Técnico de Servicio y Mantenimiento de Equipo Electrónico	20
Secretaría	22
Auxiliar Contable Cuentas por Cobrar	24
Auxiliar Contable Cuentas por Pagar	26
Jefe de Contabilidad	28
Jefe de Servicio Técnico	31
Coordinador Alfa	33

Introducción

La descripción de puestos es una herramienta de trabajo, la cual se utiliza para poder tomar decisiones en la gestión de Recursos Humanos de la empresa y poder hacerlo de una forma más ordenada y eficiente.

Las descripciones de puestos tienen muchos beneficios para la organización (inversionistas, colaboradores y clientes), ya que cuenta con un documento donde se establece todas las características que tiene un puesto y las que debe tener, para así poder realizar reclutamientos más sólidos basados en un documento formal, capacitaciones asertivas donde se impartan cursos que realmente necesita el colaborador, incentivar a los colaboradores basado en las funciones que realizan y que no den recargos de funciones, compensaciones basada en resultados, entre otros beneficios.

A continuación se presenta la descripción de 15 puestos de la empresa Guilá Arte y Técnica, S.A., basado en un proceso de investigación realizado en el año 2016.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Asesor de Ventas
DEPARTAMENTO	Ventas
JEFE INMEDIATO	Dayana Bogantes

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Proveer atención cordial y pronta a los clientes que ingresen al despacho y a los que tienen consultas telefónicas, brindar asesoría y dar a conocer los productos de la empresa.

FUNCIONES

1. Revisar y colocar el producto correspondiente antes de la apertura.
2. Etiquetar y acomodar mercadería donde esté bien presentada.
3. Atención y asesoría al cliente personalizado.
4. Facturar el producto.
5. Embalaje y entrega del producto.
6. Inventarios de productos.

PUESTOS A SU CARGO

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

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
Cientes (externos)	Venta, asesoría y promoción de productos.
– Bodegas	Coordinar solicitudes de mercadería.

- Proveeduría	Consultar existencia de productos en bodega.
---------------	--

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/>	Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input type="checkbox"/>	Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
-------------------------------------	--	-------------------------------------	--	--------------------------	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

- Diplomado

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Conocimiento de producto.
- Agilidad matemática.
- Ambiente de sistema operativo: Windows.

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

ELABORADO POR	Andrea López Sancho	<i>Fecha:</i>	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	<i>Fecha:</i>	30/01/2016

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Asesor de Ploteo y Fotocopiado
DEPARTAMENTO	Ventas
JEFE INMEDIATO	Gregorio Gutiérrez Alemán

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Atender y asesorar al cliente sobre los servicios de impresión, ploteo, escaneo y fotocopiado según la necesidad del cliente.

FUNCIONES

1. Asesorar y satisfacer al cliente cara a cara.
2. Escaneo de planos y documentos con máquinas especializadas.
3. Correcciones y cambios en AutoCAD, basado en lo que solicita el cliente.
4. Impresión de imágenes y planos, realizando las correcciones necesarias.
5. Facturación según tabla de precios y cobrar.
6. Embalaje de trabajos, para obtener cero reclamos.
7. Solicitar suministros de trabajos, para la continuidad de la operación.
8. Conteo de contadores, impresiones y control y mantenimiento de equipo.

PUESTOS A SU CARGO

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

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
– Clientes (externos)	Asesoría y ventas.
– Bodegas	Coordinar el traslado del producto.
– Proveeduría	Revisar <i>stock</i> de producto en bodega.

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/>	Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input type="checkbox"/>	Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input type="checkbox"/>	Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
-------------------------------------	--	--------------------------	--	--------------------------	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

– Para universitaria

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

– Ambiente de sistema operativo: Windows
– AutoCAD, Corel Draw y Photoshop.

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/> Menor a 6 meses	<input type="checkbox"/> De 6 a 12 meses	<input checked="" type="checkbox"/> De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/> De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/> Más de 6 años
--	--	---	--	--

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input type="checkbox"/> Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/> De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/> De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/> Más de 6 años
--	---	--	--	--

ELABORADO POR:	Andrea López Sancho	<i>Fecha:</i>	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	<i>Fecha:</i>	30/01/2016

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Chofer de Reparto
DEPARTAMENTO	Reparto
JEFE INMEDIATO	Paula Guilá Esquivel

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Transportar, distribuir y entregar de manera correcta la mercadería a los clientes internos y externos y realizar diligencias varias.

FUNCIONES

1. Revisión, carga y descarga de mercadería, basado en los listados entregados en bodegas.
2. Tramitar facturas con respecto a los productos vendidos.
3. Depósitos bancarios de todo lo que hizo en el día.
4. Control de mantenimiento del vehículo y mantenerlo en buen estado.
5. Entrega de mercadería al cliente contra la lista solicitada y facturada.

PUESTOS A SU CARGO

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

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
----------------------	----------------

- Clientes (externos)	Entrega de producto y cobros.
- Bodegas	Asegurar las entregas.
- Proveeduría	Chequear existencia de producto.

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/>	Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
-------------------------------------	--	-------------------------------------	--	-------------------------------------	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

- Secundaria completa

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Servicio al cliente
- Inventarios
- Ventas

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

ELABORADO POR:	Andrea López Sancho	Fecha:	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	Fecha:	30/01/2016

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Encargado de Bodega
DEPARTAMENTO	Bodega
JEFE INMEDIATO	Paula Guilá Esquivel

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Recibir y disponer la mercadería adecuadamente para el almacenamiento y aprovechamiento del espacio de almacenamiento, permitiendo su fácil acceso y distribución.

FUNCIONES

1. Apertura de bodega.
2. Recibir y revisar mercadería, contra los códigos de los productos.
3. Actualizar sistema de inventarios.
4. Embalaje de productos.
5. Entregar ruta al chofer.
6. Brindar atención telefónica.
7. Realizar inventarios.
8. Coordinar reparto de producto a lo interno de la empresa, asegura la existencia de producto en todos los locales.

PUESTOS A SU CARGO

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

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
– Proveeduría	Consolidación de mercadería existente.

- Despacho	Coordinar el envío del producto.
------------	----------------------------------

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/>	Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
-------------------------------------	--	-------------------------------------	--	-------------------------------------	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

- Diplomado

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Servicio al cliente.
- Resolución de conflictos.
- Ambiente de sistema operativo: Windows y Outlook.

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

ELABORADO POR:	Andrea López Sancho	Fecha:	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	Fecha:	30/01/2016

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Encargado de Importaciones
DEPARTAMENTO	Importaciones
JEFE INMEDIATO	Paula Guilá Esquivel

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Cotizar producto en el exterior así como el costo de traslado, tener comunicación constante con los proveedores internacionales para la compra y desalmacenaje del producto.

FUNCIONES

1. Comunicación con proveedores internacionales.
2. Desalmacenaje de mercadería, liberar el producto y traerlo a bodega.
3. Buscar y reunirse con los proveedores internacionales.
4. Documentar importaciones.
5. Llevar control de pedidos.
6. Costeo de productos.
7. Control de facturación.
8. Revisión de cantidades y precios con proveedores.

PUESTOS A SU CARGO

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

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
----------------------	----------------

- Proveeduría	Obtener la lista de pedidos.
- Proveedores (externos)	Precios, cantidades e importaciones.

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/>	Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input type="checkbox"/>	Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
-------------------------------------	--	--------------------------	--	-------------------------------------	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

- Universitaria completa

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Importaciones.
- Desalmacenajes.

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

ELABORADO POR:	Andrea López Sancho	Fecha:	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	Fecha:	30/01/2016

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Ejecutivo de Ventas ALFA
DEPARTAMENTO	Ventas/Mayoreo
JEFE INMEDIATO	Olger Barquero

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Desarrollar y supervisar estrategias de venta, mantenimiento y mayoreo de los productos de la casa ALFA.

FUNCIONES

1. Cumplir objetivos de ventas.
2. Desarrollar plan de acción para atacar diferentes sectores de venta.
3. Revisar inventarios.
4. Realización y supervisión de pedidos.
5. Encargado de alistar mercadería.
6. Generar facturas y pasar a cobros.
7. Supervisar el proceso de cobro hasta el recibo de pago.

PUESTOS A SU CARGO

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

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
----------------------	----------------

– Cobro	Corroborar el proceso de gestión de cobro de las facturas reportadas.
– Proveeduría	Solicitud de mercadería.
– Bodega	Coordinar el despacho de mercadería.
– Clientes (externos)	Generar la venta y cobro de facturas.

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/>	Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input type="checkbox"/>	Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
-------------------------------------	--	-------------------------------------	--	--------------------------	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

– Para universitaria

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

– Conocimiento del producto ALFA.
– Agilidad matemática para porcentajes, sumas, restas y divisiones.
– Ambiente de sistema operativo: Windows.
– Outlook.

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

ELABORADO POR:	Andrea López Sancho	<i>Fecha:</i>	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	<i>Fecha:</i>	30/01/2016

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Encargado de Proveeduría
DEPARTAMENTO	Proveeduría
JEFE INMEDIATO	Felipe Guilá

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Implementar mejoras en la adquisición, recepción y distribución de los productos de bodega. Realizar análisis comparativos de precios.

FUNCIONES

1. Buscar nuevos proveedores por cuadros comparativos.
2. Revisión y consolidación de inventarios.
3. Atender proveedores.
4. Gestionar órdenes de compra.
5. Proveer gasto interno a la empresa.
6. Revisión de mercadería a despachar con el jefe de bodega.
7. Ajuste de inventario.

PUESTOS A SU CARGO

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

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
----------------------	----------------

- Jefe de bodega	Coordinar el despacho de mercadería.
- Gerente general	Coordinar pedidos de mercadería.
- Proveedores (externos)	Adquirir producto para la venta.

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/>	Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input type="checkbox"/>	Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
-------------------------------------	--	-------------------------------------	--	--------------------------	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

- Diplomado

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Inventarios.
- Reportes consolidados.
- Ambiente de sistema operativo: Windows y Outlook.

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	-------------------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

ELABORADO POR:	Andrea López Sancho	Fecha:	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	Fecha:	30/01/2016

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Jefa de Tienda y Despacho
DEPARTAMENTO	Ventas
JEFE INMEDIATO	Paula Guilá Esquivel

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Coordinar con el asesor de ventas y asesor de ploteo, tanto a nivel operativo como administrativo al mismo tiempo deberá atender clientes y asegurar un buen servicio de ventas.

FUNCIONES

1. Apertura y cierre del local.
2. Control y cierre de caja.
3. Atención al cliente.
4. Facturación y cobro.
5. Embalaje y entrega de producto.
6. Asegurar el nivel del servicio.
7. Solicitar mercadería cuando sea necesario.
8. Manejar al personal a su cargo.

PUESTOS A SU CARGO

<input checked="" type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
¿Cuáles?		Asesor de ventas y asesor de ploteo.	

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
– Proveeduría	Consultar existencia de producto.
– Bodega	Coordinar traída de mercadería.
– Clientes (externos)	Asesorar las ventas.

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/> Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input checked="" type="checkbox"/> Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input checked="" type="checkbox"/> Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
--	--	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

– Para universitario.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

– Conocimiento de producto.

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/> Menor a 6 meses	<input type="checkbox"/> De 6 a 12 meses	<input checked="" type="checkbox"/> De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/> De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/> Más de 6 años
--	--	---	--	--

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input type="checkbox"/> Menor a 6 meses	<input type="checkbox"/> De 6 a 12 meses	<input checked="" type="checkbox"/> De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/> De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/> Más de 6 años
--	--	---	--	--

ELABORADO POR:	Andrea López Sancho	<i>Fecha:</i>	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	<i>Fecha:</i>	30/01/2016

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Técnico de Servicio y Mantenimiento de Equipo Electrónico.
DEPARTAMENTO	Servicio técnico.
JEFE INMEDIATO	Douglas Hurtado.

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo, impresión y fotocopiado.

FUNCIONES

1. Mantenimiento preventivo de equipos por medio de bitácoras periódicas y revisiones.
2. Mantenimiento correctivo de equipos por medio de reportes.
3. Elaboración de informes de averías y reparaciones.
4. Atención a usuarios finales.

PUESTOS A SU CARGO

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

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
----------------------	----------------

- Recepción	Notificar averías.
- Jefe de Servicios Técnicos	Solicitud de repuestos para equipo.
- Clientes (externos)	Brindar soluciones a las averías.

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/>	Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input type="checkbox"/>	Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input type="checkbox"/>	Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
-------------------------------------	--	--------------------------	--	--------------------------	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

- Para universitario.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Conocimiento en reparación de impresoras y fotocopiadoras.
- Ambiente de sistema operativo: Windows

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	-------------------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	-------------------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

ELABORADO POR:	Andrea López Sancho	Fecha:	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	Fecha:	30/01/2016

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Secretaria
DEPARTAMENTO	Ventas
JEFE INMEDIATO	Paula Guilá Esquivel

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal, operando la central telefónica y brindando buena atención al público.

FUNCIONES

1. Manejo de central telefónica.
2. Orientación, guía e información a los clientes.
3. Recepción y distribución de correspondencia.
4. Tomar mensajes de clientes para los colaboradores.
5. Labores de oficina como archivar documentos y mantener el orden en la papelería.

PUESTOS A SU CARGO

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

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
----------------------	----------------

- Clientes (internos)	Atención y redireccionamiento de consultas.
- Clientes (externos)	Atención, coordinación y asistencia a personas.

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/>	Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input type="checkbox"/>	Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
-------------------------------------	--	--------------------------	--	-------------------------------------	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

- Diplomado.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Servicio al cliente.

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input checked="" type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
-------------------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

ELABORADO POR:	Andrea López Sancho	Fecha:	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	Fecha:	30/01/2016

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar contable de cuentas por cobrar
DEPARTAMENTO	Contabilidad.
JEFE INMEDIATO	Egidio Barrantes.

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Cuanta por cobrar y realizar sus respectivos registros, revisar reportes de ventas contra depósitos bancarios, llevar control de crédito, asientos contables y conciliaciones bancarias.

FUNCIONES

1. Verificar trámite de facturas por el control de flujo de caja.
2. Llevar la gestión de cobro.
3. Revisión de documentos de crédito.
4. Labores de proceso contables.
5. Preparación de facturas.
6. Verificar estado crediticio de clientes.
7. Verificación de cuentas bancarias.

PUESTOS A SU CARGO

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

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
----------------------	----------------

- Jefe de contabilidad	Enviar reportes.
- Auxiliar de cuentas por pagar	Cierre contable.
- Clientes (externos)	Gestión de cobro.

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/> Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input type="checkbox"/> Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input checked="" type="checkbox"/> Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
--	---	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

- Diplomado.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Ciclo contable.
- Gestión de cobro.

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/> Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/> De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/> De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/> Más de 6 años
--	---	--	--	--

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input type="checkbox"/> Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/> De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/> De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/> Más de 6 años
--	---	--	--	--

ELABORADO POR:	Andrea López Sancho	Fecha:	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	Fecha:	30/01/2016

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar Contable de Cuentas por Pagar
DEPARTAMENTO	Contabilidad
JEFE INMEDIATO	Egidio Barrantes

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Mantener actualizadas las cuentas por pagar de los proveedores de la empresa tanto a nivel nacional como internacional y sus respectivos saldos, registrar transferencias y movimientos contables.

FUNCIONES

1. Revisar control de pagos pendientes.
2. Apertura de cuentas de nuevos proveedores.
3. Recepción y revisión de facturas.
4. Registro de transferencias electrónicas.
5. Realizar labores contables, asientos contables e informes.
6. Reportes del sistema para compras.
7. Consolidando reportes para gerencia.

PUESTOS A SU CARGO

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

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
----------------------	----------------

- Jefe de contabilidad	Cierres de mes.
- Auxiliar de cuentas por cobrar	Cierre de mes.
- Proveedores (externos)	Aseguramiento de pagos.

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/>	Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input type="checkbox"/>	Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
-------------------------------------	--	--------------------------	--	-------------------------------------	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

- Diplomado.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Finanzas.
- NIF y NIC.

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

ELABORADO POR:	Andrea López Sancho	Fecha:	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	Fecha:	30/01/2016

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de contabilidad
DEPARTAMENTO	Contabilidad
JEFE INMEDIATO	Felipe Guilá

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación, registros y demás operaciones contables.

FUNCIONES

1. Realizar las declaraciones fiscales.
2. Supervisar el cierre contable.
3. Registro y generación de asientos contables.
4. Reportes de gastos de toda la empresa.
5. Supervisar conciliaciones bancarias.
6. Verificar la gestión de otorgamiento de créditos a clientes.
7. Auditar arqueos de cajas, consolidar las finanzas.
8. Supervisar las labores contables de los auxiliares contables que cumplan con las metas mensuales.

PUESTOS A SU CARGO

<input checked="" type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
¿Cuáles?		Auxiliar contable de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.	

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
– Gerente general	Reportes financieros.
– Despachos	Arqueos de caja.
– Recursos humanos	Planilla.

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/> Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input checked="" type="checkbox"/> Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input checked="" type="checkbox"/> Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
--	--	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

- Universidad completa.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- NIF y NIC.
- Ambiente de sistema operativo: Windows.

EXPERIENCIA LABORAL

<input checked="" type="checkbox"/> Menor a 6 meses	<input type="checkbox"/> De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/> De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/> Más de 6 años
---	--	--	--	--

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

ELABORADO POR:	Andrea López Sancho	<i>Fecha:</i>	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	<i>Fecha:</i>	30/01/2016

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Servicio Técnico
DEPARTAMENTO	Servicio Técnico
JEFE INMEDIATO	Felipe Guilá

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Encargado del área de redes y equipo técnico de la empresa.

FUNCIONES

1. Mantener el equipo de cómputo e impresión correctamente funcionando.
2. Elaboración de reportes y averías.
3. Solicitud de respuestas para reparaciones.
4. Coordinar trabajos del equipo técnico.

PUESTOS A SU CARGO

<input checked="" type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
¿Cuáles?		Técnico de Servicio.	

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
– Ejecutivo de Servicio Técnico	Coordinar soluciones de casos especiales con clientes.

- Clientes (externos)	Solución de casos.
-----------------------	--------------------

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/>	Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input type="checkbox"/>	Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input type="checkbox"/>	Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
-------------------------------------	--	--------------------------	--	--------------------------	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

- Diplomado

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Mantenimiento de impresoras y scanner.
--

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

ELABORADO POR:	Andrea López Sancho	Fecha:	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	Fecha:	30/01/2016

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Coordinador de Ventas ALFA
DEPARTAMENTO	Ventas
JEFE INMEDIATO	Felipe Guilá

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

Desarrollar estrategias de venta y mantenimiento de clientes y productos ALFA.

FUNCIONES

1. Supervisar ruta de ventas, asegurar la visita a los clientes.
2. Establecer porcentajes de descuento.
3. Revisar inventarios, asegurar la existencia de productos en bodegas.
4. Elaborar facturas.
5. Pedidos de mercadería y proveeduría.

PUESTOS A SU CARGO

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

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
– Proveeduría	Asegurar la existencia de producto.
– Bodega	Coordinar transporte de mercadería.

- Clientes (externos)	Generar la venta.
-----------------------	-------------------

RESPONSABLE DE

<input checked="" type="checkbox"/>	Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	<input type="checkbox"/>	Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
-------------------------------------	--	-------------------------------------	--	--------------------------	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

- Diplomado

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

- Inventarios.
- Bodega.
- Facturación.

EXPERIENCIA LABORAL

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

<input type="checkbox"/>	Menor a 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años
--------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

ELABORADO POR:	Andrea López Sancho	Fecha:	30/01/2016
AUTORIZADO POR	Paulo Quirós	Fecha:	30/01/2016

CAPÍTULO 7

BIBLIOGRAFÍA, ANEXOS Y APÉNDICE

Bibliografía

- Aguilar-Morales, J.E. (2010) *El análisis de puesto. Network de Psicología Organizacional*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina, México, Chile, Uruguay. Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Argentina, México, Chile, Uruguay. Ediciones Granica, S.A.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Pearson.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Cleri, C. (2007). *Libro de las Pymes*. Argentina, México, Chile, Uruguay. Ediciones Granica, S.A.
- Fernández, M. (2015). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. España. Editorial Ediciones Paraninfo S.A.
- Gan, F., Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. España. Editorial UOC.
- Gan, F., J, Triginé. (2012). *Manual de Instrumento de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. España. Editorial Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Hernández R., Fernández C. & Baptista P. (2010) *Fundamentos de la Metodología de la Investigación*. México. Editorial McGraw-Hill.
- León, M., Díaz, E. (2013). *Recursos Humanos y Dirección de Equipos en Restauración*. España. Editorial Ediciones Paraninfo S.A.
- Mondy, W., Noe, R (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Educación Pearson.
- Rodríguez, J (2004). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. España. Editorial UOC.

Bibliografía consultada

- Adriaenssens, M. y otros (2013). *Metodología para la definición del Perfil de puesto del profesor universitario basado en competencias*. México. Universidad de Monterrey.
- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina. Ediciones Granica, S.A.
- Álvarez, M., Durán, J. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. San Salvador: Cepal - Naciones Unidas.
- Cartín, D. (2006). *Concentración de los Mercados de Exportación: Análisis de las Pymes*. Programa de Maestría en Economía Universidad de Costa Rica.
- Carrasco, J (2009). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local. *Revista Electrónica Cemci*. Número 2, 20-35.
- Cooperación Europea. (2011) *Las PYME: pequeñas empresas con grandes aspiraciones Iniciativas de la UE en favor de las PYME*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Cruz, E. (2001). *La Entrevista Conductual Estructurada: Manual práctico para no especialistas en Selección de Personal*. Boletín de Estudios Económicos N° 174, Bilbao, Diciembre del 2001.
- Galvis, R., Fernández, B., & Valdivieso, M. (2007). *Construcción de perfiles por competencias bajo el enfoque del marco lógico*. Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior.
- González, A. (2009). *Los Paradigmas de Investigación en las Ciencias Sociales*. *Revista de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas*. Editorial Universitario ISLAS, 45 (138) : 125-135.
- Heckett, P. (1995). *The Selection Interview*. Institute of Personnel and Development. Londres.

- Irigoin, M.; Vargas, F (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo: Cinterfor, 252 p. il.
- Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Bravo Murillo, 38 28015 Madrid, España.
- Nail, O. (2012). *La Técnica de Análisis de Incidentes Críticos: Una Herramienta para la Reflexión sobre Prácticas Docentes en Convivencia Escolar*. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 11, No. 2
- Salgado, J. F., Moscoso, S. (2001). *Entrevista Conductual Estructurada de Selección de Personal*. Ediciones Pirámide.
- Salgado, J. F., Cabal, A. (2011). *Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas* Rev. psicol. trab. organ. vol.27 no.2 Madrid ago. 2011.
- Trejo, F. (2012). *Fenomenología como método de investigación: Una opción para el profesional de enfermería*. Enf Neurol (Mex) Vol. 11, No. 2: 98-101.
- Yañez, R. et al (2011). *La técnica de incidentes críticos: una herramienta clásica y vigente en enfermería*. Ciencia y Enfermería XVII (2): 27-36.

Bibliografía electrónica

- Álvarez, L. (2007). *La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo*. Recuperado de <http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. *Secretaría de Educación (1999). Evaluación de competencias básicas en lenguaje y matemáticas*. Bogotá. Secretaría de Educación de Bogotá.
- Barral, M.A. (2013). *Rediseñando Perfiles de Puesto*. Recuperado de <http://www.comafi.com.ar/espaciopyme/436-Redisenando-Perfiles-de-Puesto.Espacio-Pyme-red-expertos-Nota.note.aspx>.

- González, A. (2014) *Cada Puesto tiene su Perfil*. Recuperado de <http://www.pymempresario.com/2014/03/cada-puesto-tiene-su-perfil/>
- MEIC - Ministerio de Economía, Industria & Comercio. (2013). *Estado de situación de las Pymes en Costa Rica*. Administración Chinchilla- Miranda, Gobierno de Costa Rica.
- MEIC - Ministerio de Economía, Industria & Comercio. (2014). *Política de Fomento al Emprendimiento en Costa Rica*. Administración Solís- Rivera, Gobierno de Costa Rica.
- Murillo, J., Martínez C. (2010). *INVESTIGACIÓN ETNOGRÁFICA Javier Murillo y Chyntia Martínez Métodos de Investigación Educativa en Ed. Especia*. Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/I_Etnografica_Trabajo.pdf
- TSE – Tribunal Supremo de Elecciones. (2013). *Manual Descriptivo de Clases de Puestos del Tribunal Supremo de Elecciones*. Recuperado de http://www.tse.go.cr/manual_puestos.htm.
- Recope – Refinadora Costarricense de Petróleo. (2013). *Manual de Puestos*. Recuperado de <https://www.recope.go.cr/etica-y-transparencia/manual-puestos/>.
- Organización Internacional del Trabajo (1997). *Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas*. Guanajuato, México. Documentos presentados. Montevideo: Cinterfor.
- Google Inc (2016). *Google careers*. Recuperado de <https://www.google.com/about/careers/teams/engineering/swe/>
- Ford Inc (2016). *Careers oportunities*. Recuperado de https://www.linkedin.com/jobs2/view/99648868?trk=jobs_biz_pub

Glosario y Abreviaturas

Glosario

Abanico de puestos: Variedad de puestos, tipo catálogo.

Asesor de Ploteo: Persona que tiene conocimiento en dibujar o representar diagramas de colores.

Ejecutantes: Persona que realiza una acción específica.

Holísticos: una tendencia o corriente que analiza los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan.

Linkedin: Es un software electrónico donde se comunican personas profesionales para información o consultas.

Productos Olfa: Son herramientas para trabajo manual.

Quilting: Manualidad realizada en tela.

Abreviaturas

MEIC: Ministerio de Economía Industria y Comercio.

p. (minúscula): Página.

PYME: Pequeña y Mediana Empresa.

R.E.C.O.P.E.: Refinadora Costarricense de Petróleo, S.A.

3D: Tercera dimensión.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario.



CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Estimado (a) colaborador (a):

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recopilar información acerca de las funciones que usted realiza en su puesto de trabajo.

INSTRUCCIONES

Responda cada pregunta en forma clara y sincera, tomando en cuenta su puesto de trabajo.

PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE COMPLETO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

DEPARTAMENTO AL QUE TE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO: _____

SEGUNDA PARTE: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. **Mencione las funciones o tareas que usted realiza contestando las siguientes preguntas: qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace. Favor indique desde la más importante hasta la que considere de menor importancia.**

a) **Columna 1: ¿Qué hace?:** refiérase a las principales labores hasta las que realiza de vez en cuando. Al terminar esta primera columna pase a la siguiente

b) **Columna 2: ¿Cómo lo hace?:** Se indica la forma en que hace la tarea en forma breve y puntual. Al finalizar pase a la siguiente.

c) **Columna 3: ¿Para qué lo hace?:** Debe indicarse, por ejemplo, que las tareas señaladas las hace para darle un insumo o un producto que utiliza otra área, o para producir un artículo, o para empacar el producto terminado que se despacha al cliente, etc.

Columna 1 ¿QUÉ HACE?	Columna 2 ¿CÓMO LO HACE?	Columna 3 ¿PARA QUÉ LO HACE? (FUNCIONES)

2. Tiempo de laborar en la organización:

- De 0 meses a 6 meses De 1 año a 3 años Más de 6 años
- De 6 meses a 12 meses De 3 años a 6 años

3. Si tiene puestos a su cargo, mencione el nombre del puesto y la cantidad de personas que trabajan en esos puestos.

El personal directo: Son los colaboradores que le reportan a usted en forma directa.

El personal indirecto: Le reportan a usted mediante un puesto intermedio.

- No tengo puestos a mi cargo

NOMBRE DEL PUESTO	CANTIDAD DE PERSONAS A CARGO	
	DIRECTO	INDIRECTO

4. En su puesto de trabajo usted es responsable de qué tipo de equipo, software, documentos:

- Computadora, calculadora, maquinas especializadas (equipo tecnológico).
- Materia prima, productos (lápices, cartulinas, pinturas).
- Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.

5. **Indique con cuáles puestos debe comunicarse interna y externamente para realizar su trabajo:**

Me comunico con:	Interno	Externo	El motivo es:

No me comunico con ningún otro puesto

6. **Indique la experiencia previa que requiere un colaborador para desempeñar correctamente su puesto de trabajo:**

Menor a 6 meses De 1 a 3 años más de 6 años

De 6 a 12 meses De 3 a 6 años

7. **Mencione los conocimientos técnicos que requiere el puesto (Word, Excel, Power Point, correo electrónico, servicio al cliente, idiomas, etc.):**

8. Indique el nivel de estudios (formación básica requerida) para ejecutar las funciones de su puesto de trabajo:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Primaria completa | <input type="checkbox"/> Diplomado |
| <input type="checkbox"/> Secundaria completa | <input type="checkbox"/> Para universitaria |
| <input type="checkbox"/> Secundaria incompleta | <input type="checkbox"/> Universitaria incompleta |
| <input type="checkbox"/> Técnico | <input type="checkbox"/> Universitaria completa |

9. Indique cuanto tiempo se requiere para adquirir el conocimiento mínimo necesario para desempeñar el puesto:

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menor a 6 meses | <input type="checkbox"/> De 1 a 3 años | <input type="checkbox"/> más de 6 años |
| <input type="checkbox"/> De 6 a 12 meses | <input type="checkbox"/> De 3 a 6 años | |

10. ¿Hay alguna otra información relevante para entender su puesto?

VALIDACIÓN DEL JEFE INMEDIATO

Usted como jefe inmediato debe validar la información suministrada por el colaborador, para lo cual está en la potestad de realizar las observaciones pertinentes, o bien, adicionar alguna otra función o aspecto que considere necesario. Tenga presente que la información que avala aquí servirá de base para la valoración de los puestos.

DECLARACIÓN DEL JEFE INMEDIATO

En mi condición de jefe inmediato doy fe de que he leído y anotado las observaciones pertinentes, por lo cual tengo presente la importancia de esta información y garantizo que es correcta y acorde con la realidad.

FIRMA JEFE INMEDIATO

LUGAR Y FECHA

Anexo 2. Machote de Descripción de Puestos.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO	
JEFE INMEDIATO	

CONTENIDO DEL PUESTO

PROPÓSITO GENERAL

--

FUNCIONES

--

PUESTOS A SU CARGO

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

¿Cuál?

COMUNICACIÓN

<i>Comunico con:</i>	<i>Motivo:</i>
—	
—	

RESPONSABLE DE

Computadora, calculadora, máquinas especializadas.	Materia prima, productos (lápices, cartulinas)	Documentos importantes, cheques, dinero, caja chica.
--	--	--

REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS

FORMACIÓN BÁSICA

—

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

—

EXPERIENCIA LABORAL

Menor a 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 3 años	De 3 a 6 años	Más de 6 años
-----------------	-----------------	---------------	---------------	---------------

TIEMPO QUE REQUIERE PARA ADQUIRIR EL CONOCIMIENTO MÍNIMO

Menor a 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 3 años	De 3 a 6 años	Más de 6 años
-----------------	-----------------	---------------	---------------	---------------

ELABORADO POR:		<i>Fecha:</i>	
AUTORIZADO POR		<i>Fecha:</i>	

Anexo 3. Entrevista con Felipe Guilá

Entrevista con Felipe Guilá. Gerente General de Guilá Arte y Técnica. Realizada en setiembre del 2015.

1. ¿Quién es el fundador?

El fundador de la empresa es mi papá, Ricardo Guilá Borrásé, un visionario y empresario costarricense, de raíces españolas, graduado de la Universidad de Costa Rica en Ingeniería Civil, quien con muy pocos recursos económicos vio una necesidad de mercado y como joven profesional emprendió la tarea de diseñar la forma de suplirla y así generar su propio negocio.

A la edad de 27 años, mi papá ya era un joven empresario, casado, padre de 5 hijos y con un alto interés en el bien social. Con el paso de los años logró conformar la Fundación RIGUIBO (Ricardo Guilá Borrásé), la cual hasta la fecha, se dedica a brindar ayuda mediante becas económicas a estudiantes de escasos recursos de la Universidad de Costa Rica por medio del Departamento de Vida Estudiantil de ese Centro Educativo.

Posteriormente, donó el dinero para la remodelación del parque de Heredia, pero no quiso figurar en la placa conmemorativa de inauguración. Por muchos años fue hombre líder, tenaz y visionario, capaz de generar fidelidad en sus colaboradores al punto que hoy tenemos personas que han estado con nosotros desde hace 15, 20 y hasta 25 años atrás.

2. ¿Cómo inició la empresa?

Durante su época de estudiante universitario, en la carrera de Ingeniería existía la dificultad para los estudiantes de que muchos de los implementos, herramientas y accesorios de estudio, solo podían conseguirse prestados por medio de la Escuela de Ingeniería de la UCR.

Esta carencia de materiales fue lo que despertó en él la curiosidad de ¿cómo resolver esta situación? Claro, piense en una persona joven de escasos recursos y en una época en donde pensar en importar era casi un sueño.

Pues él convirtió eso en su sueño. Así, entonces, cuando se gradúa formalmente de la Universidad, tiene la oportunidad de ir a México, es en esa visita donde se trajo la idea y los contactos para traer al país una máquina para hacer copias heliográficas de planos de construcción.

Ese fue el primer gran paso que dio mi papá como empresario. Logró instalarse prácticamente debajo del Teatro Nacional en un garaje. Así comenzó; poco a poco, adicional al servicio fue incursionando en la venta de artículos complementarios para Ingeniería y Arquitectura.

Cosas que en aquella época no se conseguían en ningún lado y entonces el negocio creció. Ya la demanda de trabajo fue mucha, por lo que tuvo que pasarse a un local más grande en San Pedro, hasta llegar a tener 9 tiendas en el Área Metropolitana.

Con los años, el negocio fue diversificando su oferta y se introdujeron los productos de para arte, de alguna manera reprodujo la receta, buscó un área profesional con necesidades de materiales y buscó la forma de conseguirlos y traerlos.

Para la época, lo que es rescatable es la visión que tuvo a la hora de escoger los productos, esto porque la información antes no fluía como ahora, mi papá hizo negocios en Japón, Estados Unidos, Austria, por mencionar algunos en donde buscó proveedores reconocidos para traer al mercado nacional los productos que en este caso los artistas plásticos estaban careciendo.

3. ¿Qué es Guilá Arte y técnica?

Hoy en día, Guilá Arte y Técnica es una empresa dedicada a suplir las necesidades de materiales y herramientas para Arquitectura, Topografía, Arte y manualidades.

4. ¿Cuál es la fortaleza o las fortalezas con las que cuentan?

Calidad de productos, importamos marcas de muchas partes del mundo México, Austria. China, Japón, Estados Unidos y Alemania. Las casas europeas que representamos acá en el país son de gran trayectoria y reconocimiento a nivel mundial por su calidad.

El precio, es otra característica nuestra, buscamos siempre manejar precios accesibles para nuestros clientes para beneficio de ambas partes y la continuidad del negocio. Manejamos ofertas permanentes para que nuestros clientes puedan aprovechar estas oportunidades.

El servicio al cliente, este sería nuestra tercer fortaleza, contamos con un personal que está a gusto de trabajar en la empresa, la estabilidad laboral de algunos de los compañeros refleja de alguna manera el trato humano y el buen ambiente de trabajo, esto definitivamente repercute en la forma en la que los clientes son tratados en nuestras tiendas y/o por cualquier funcionario de la empresa.

5. ¿Qué cambios ha tenido la organización con el paso del tiempo?

Con la era de la digitalización, los planos o copias Heliográficas pasaron a la historia. Esto significó la salida del juego de uno de los grandes motores económicos de la empresa. Esto obligó a fortalecer la inversión en productos para arte y la apertura de más locales comerciales para incrementar las ventas y de alguna manera substituir la pérdida del ingreso por copias Heliográficas.

Otros cambios importantes en el mercado fue el surgimiento de la competencia, Universal y Lehmann desarrollaron sus negocios de una manera diferente y no compitieron de manera tan directa con nosotros, no obstante Jiménez & Tanzi si lo hizo y desde hace muchos años hemos estado juntos en el mercado.

Otro cambio importante fue la apertura del mercado y la llegada del internet formalmente al país. Las facilidades actuales para la importación de productos ha hecho que constantemente surjan nuevas empresas y pongan a la venta productos que compiten con los nuestros.

6. ¿Cuáles han sido las etapas más difíciles por las que ha atravesado el negocio a lo largo del tiempo?

La modernización de sistemas contables, la implementación de internet como herramienta de trabajo, La crisis económica de los años ochenta con Carazo y la caída del dólar afectó muchísimo el costo de importación para la empresa y recientemente la crisis económica del 2009 que paralizó igualmente el comercio internacional.

7. ¿Qué tanto se adaptó la operación con la llegada del internet?

Realmente, hay que decir que la transición ha sido lenta, y nos mantenemos con algún atraso. Para cuando entró internet al país, la empresa ya se había hecho de un nombre prácticamente de boca en boca a tal punto que no se necesitaba invertir en publicidad de ningún tipo.

Durante las tres primeras décadas, la empresa se desarrolló libre con poca competencia. Con la llegada del Internet al país y el surgimiento de empresas competidoras, dio inicio una era de competencia por mantenerse y crecer dentro del mercado local.

No obstante, el posicionamiento que había logrado la empresa en aquella época, hizo pensar que no había necesidad de migrar hacia plataformas tecnológicas hasta

que el mercado se comenzó a comprimir y vimos la aparición de más y más empresas competidoras.

Fue en ese momento que se dio la reacción, pero pese a los esfuerzos todavía estamos con algunas deficiencias que tenemos que solucionar en este sentido.

8. ¿Qué tan desarrollada tiene su estrategia de comunicación por medio de página web o redes sociales?

Esto tiene relación con los que le estaba comentando respecto a la entrada de internet al país, nosotros hasta hace unos 4 años entramos en era digital con presencia en redes sociales, el cual es hoy en día un canal más de venta y una forma de realimentarnos de nuestros clientes, escuchar sus necesidades y observaciones.

La página Web es un proyecto que estamos desarrollando para este año y que queremos redondear con el buen trabajo que se está desarrollando por medio de Facebook.

9. ¿Hacia dónde apunta el negocio lo que a innovación tecnológica se refiere?

A parte del proyecto de página Web y el fortalecimiento del Facebook, estamos apuntando a modernización del sistema contable que permita mayor agilidad a la hora de ver inventarios, generar pedidos de mercadería al exterior y generar reportes para gerencia.

La creación del código de barras es otro gran pendiente para este año, con los que queremos mejorar la experiencia de compra del cliente mediante la agilización de los procedimientos de ventas en los diferentes puntos comerciales.

Al tener código de barra permite utilizar pistolas para facturación y deducciones de inventario.

10. ¿Cuál es la meta financiera que se ha propuesto para continuar impulsando el crecimiento de la empresa?

Queremos volver a retomar el ritmo porcentual de crecimiento que por muchos años tuvo la compañía de un 13% a un 15% anual, hemos venido rozando las metas, pero no hemos logrado darle consistencia a esos porcentajes de crecimiento y es lo que queremos consolidar en los próximos 3 años.

Como parte de esto, está el objetivo de abrir algún otro local en Escazú.

11. ¿Considera que tiene el personal adecuado para alcanzar esas metas?

A nivel de calidad humana, siento que tengo lo necesario, hace algunos años vivimos una situación de clima organizacional muy difícil, muy cerca de la crisis del 2009. Las dificultades por las que atravesó la empresa repercutieron en los empleados y se generó un ambiente hostil y desinteresado.

En los últimos 3 años, se ha venido haciendo movimientos de personal y hemos logrado llegar nuevamente a un equilibrio importante y de satisfacción y rendimiento.

12. ¿Qué considera que debe tener un colaborador, para ser parte de un equipo de trabajo en la empresa?

Orientación de servicio, adaptabilidad al cambio y actitud de ventas. Adicional a los requerimientos académicos que pueda tener cada puesto.

13. ¿Es sencillo encontrar mano de obra en el mercado que califique para optar por un puesto de trabajo?

Hay posiciones de corte administrativo y técnico en las que es relativamente sencillo encontrar personal, la dificultad en el departamento de ventas, el producto que manejamos es tan particular que no hay centro educativo, ni universidad que forme personal para ventas en nuestra empresa.

Lo más cercano son los graduados de la carrera de Arte de la UCR, UNA, U Creativa y Veritas, pero no conocen nada acerca de topografía o arquitectura, por lo que nosotros como empresa los formamos.

14. ¿Por qué considera que una descripción de puestos es la forma de dar inicio con la reestructuración de cómo organización se han planteado?

Como le mencioné anteriormente la reacción al cambio tecnológico no se dio tan pronto como se hubiese querido. Hoy en día, para poder realizar los cambios y las implementaciones requeridas para mejorar la dinámica de la empresa, la Gerencia General, ha optado por dar los primeros pasos mediante el establecimiento de los perfiles de puesto de los colaboradores de la empresa.

Esto por cuánto permite tener una idea clara de que está desarrollando cada uno de nuestros colaboradores, nos permite visualizar formas de ayudarlos o facilitarles el trabajo en pro de una mejora de la productividad y la satisfacción laboral.

Es decir, con base en estos resultados podríamos determinar si existe algún tipo de duplicidad en las funciones que pudiéramos corregir, determinar si hay alguna persona con sobrecarga de trabajo lo que sugiera que, tal vez, debamos contratar una persona.

15. ¿Hacia dónde se perfilan las oportunidades de negocio para la empresa en la actualidad?

En la diversificación y mayorización de productos nuevos y exclusivos que de la misma manera en que lo hizo mi papá, suplan alguna necesidad existente en el mercado.

Anexo 4. Fotografías de la empresa

1. Marcadores.



2. Mano Modelo para dibujo Artístico.



3. Soporte para Pinceles.



4. Pintura Acrílica para Manualidades.



5. Pintura para Tela.



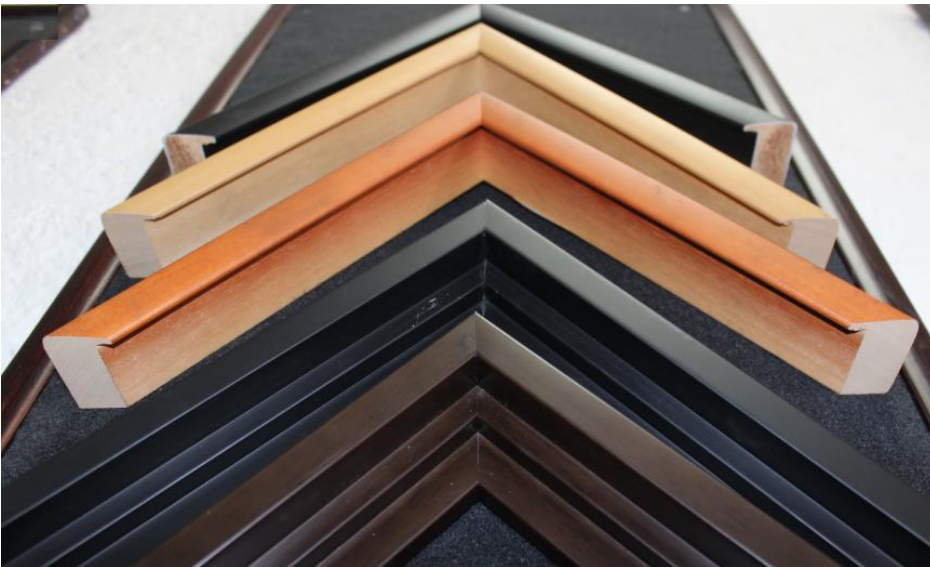
6. Kit de herramientas básico para Quilting (Manualidad).



7. Caballete para pintura.



8. Molduras para enmarcado de cuadros.



9. Servicio de Enmarcado.



10. Stand para Ferias de Arte y Manualidad.



11. Colaborador de la empresa participando en una feria de Arte.



12. Parte del equipo de ventas.



APÉNDICE

Heredia, 29 de febrero de 2016

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
Escuela de Administración de Negocios
Universidad Latina de Costa Rica

Estimados señores

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: "**Elaboración de la descripción de 15 puestos de trabajo en la Empresa Guilá Arte y Técnica S.A, durante el tercer cuatrimestre del año 2015**", elaborado por la estudiante: Andrea López Sancho, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Suscribe cordialmente,



MBA. Hazel Lucía Garita Ramírez

Cédula: 1-0901-0568

Tutora

Heredia, 29 de febrero de 2016

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
Escuela de Administración de Negocios
Universidad Latina de Costa Rica

Estimados señores

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: Elaboración de la descripción de 15 puestos de trabajo en la Empresa Guilá Arte y Técnica S.A, durante el tercer cuatrimestre del año 2015, elaborado por la estudiante Andrea López Sancho, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Suscribe cordialmente,



Lic. Jasón Ramírez Alfaro

Cédula: 112160844

Lector

Heredia, 29 de febrero de 2016.

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
Escuela de Administración de Negocios
UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: Elaboración de la descripción de 15 puestos de trabajo en la Empresa Guilá Arte y Técnica, S.A., durante el tercer cuatrimestre del año 2015, elaborado por la estudiante Andrea López Sancho, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

Se suscribe, cordialmente,



Dr. Bolívar Bolaños Calvo
2-279-320
2-249
Filólogo

Heredia, 29 de febrero de 2016

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

Escuela de Administración de Negocios

Universidad Latina de Costa Rica

Estimados señores

He revisado el Trabajo Final de Graduación, denominado: Elaboración de la descripción de 15 puestos de trabajo en la Empresa Guilá Arte y Técnica S.A, durante el tercer cuatrimestre del año 2015, elaborado por la estudiante Andrea López Sancho, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Suscribe cordialmente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paulo', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Lic. Paulo Quirós Morales

Cédula: 1-1008-0952

Cargo: Encargado de Recursos Humanos

Compañía: Guilá Arte y Técnica S.A.