



PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTIVO DE PERFILES DE  
PUESTO EN LA EMPRESA REM S.A. DEL GRUPO CORPORATIVO TRES ERRES  
HOLDING S.A.

POR

DESMIN AZUCENA BEZARES MÉRIDA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA, UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CENTROAMÉRICA

(PSC LPSI-116) PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA

TUTORA

MSc. ELIZABETH SÁNCHEZ ARTAVIA

FEBRERO, 2021

ALAJUELA, COSTA RICA

## Contenido

Actualización del Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos REM S.A.....	5
<i>Descripción de la Institución.....</i>	<i>7</i>
Historia .....	7
Servicios que se brindan .....	8
Misión.....	9
Visión .....	10
Valores.....	10
<i>Objetivos .....</i>	<i>10</i>
Objetivo general .....	10
Objetivos específicos.....	10
<i>Definición de Psicología Laboral y Organizacional .....</i>	<i>11</i>
Antecedentes e historia.....	14
Recursos Humanos .....	19
Políticas de Recursos Humanos.....	19
Los objetivos de recursos humanos.....	20
La ética profesional en los Recursos Humanos .....	21
<i>Análisis de Perfil de Puestos.....</i>	<i>23</i>
<i>Manual Descriptivo de Perfiles de Puesto.....</i>	<i>25</i>

Proceso de actualización del Manual Descriptivo de Perfiles de Puesto de la empresa REM S.A. del Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A	3
Competencias Duras .....	28
Competencias Blandas.....	28
Reclutamiento.....	30
Tipos de reclutamiento .....	31
Selección del personal .....	32
<i>El informe.....</i>	<i>34</i>
<i>Metodología Aplicada.....</i>	<i>35</i>
<i>Método de la organización del Grupo Corporativo Tres Erres (REMSA).....</i>	<i>36</i>
Método mixto .....	37
Cuestionario: .....	37
Entrevista: .....	38
<i>Población atendida .....</i>	<i>39</i>
<i>Procesos e Intervenciones Realizadas .....</i>	<i>43</i>
Fase 1- Planificación .....	43
Fase 2- Reconocimiento de los perfiles de puesto .....	43
Fase 3- Metodología para recolectar la información .....	44
Fase 4- Análisis de la información .....	45
Fase 5- Aprobación y actualización del Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos .....	45
<i>Alcances y Limitaciones de la Práctica.....</i>	<i>46</i>
Alcances .....	46
Limitaciones .....	47

<i>Conclusiones</i> .....	47
<i>Recomendaciones</i> .....	48
Recomendaciones sobre los objetivos .....	48
Recomendaciones para Grupo Tres Erres Holding S.A. (REMSA) .....	49
Recomendaciones para la Escuela de Psicología de la Universidad Adventista de Centroamérica .....	49
<i>Referencias</i> .....	51
<i>Apéndice</i> .....	54
Apéndice 1 .....	54
Apéndice 2.....	54
Apéndice 3 .....	56
Apéndice 4.....	69

### **Actualización del Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos REM S.A**

Debido a la alta competitividad que se maneja en el mundo actualmente, las empresas y organizaciones necesitan presentar el mejor servicio para sus clientes. Debido a esto, la psicología laboral se enfoca en ayudar a las empresas a cumplir sus objetivos organizacionales. La psicología laboral “se encarga del estudio de los procesos psicológicos y conductuales de las personas en el contexto de una empresa” (Revista UNIR, 2020, párr. 2).

Según Corbin, dentro de una empresa, un psicólogo laboral puede desempeñar funciones importantes como la formación de los funcionarios, el reclutamiento y la selección del personal, velar por la seguridad e higiene ocupacional, capacitación a las personas de la empresa, entre otras funciones. Dicho de otra forma, la psicología laboral marca el rumbo de una empresa, ya que se encarga de cumplir con las funciones, objetivos y responsabilidades para brindar un servicio de calidad a sus clientes (2020, p. 3).

El Grupo Corporativo Tres Erres Holding es una empresa enfocada en brindar soluciones integrales e innovadoras para el sector automotor e industrial; cuenta con colaboradores motivados y comprometidos con un ambiente de trabajo de excelencia, con lo cual garantiza un servicio de alta calidad a sus clientes. Para lograr sus objetivos establecidos, se necesita actualizar las funciones y las competencias tanto blandas como duras del Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos, ya que este se centra en especificar las actividades que desempeña un funcionario en un cargo dentro de la empresa y las competencias tanto blandas como duras que cada funcionario idealmente debería tener para desempeñarse en dicho puesto. Con base en esto se logran los objetivos del puesto de trabajo.

Uno de los elementos que toda empresa y departamento de Recursos Humanos debe tener es el Manual Descriptivo de Perfiles de Puesto, porque este describe cada uno de los puestos de la organización que se deben cumplir. Por ello es esencial que se encuentre el Manual Descriptivo de Perfiles de Puesto actualizado y que se ajuste a la situación real de la empresa.

La propuesta de trabajo de la Práctica profesional está basada en la revisión y actualización del Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos de REM S.A., que es parte del Grupo Corporativo de Tres Erres, la cual definirá la asignación de las funciones de trabajo, el tipo de cargo, el perfil técnico que incluye las competencias tanto blandas como duras de los funcionarios y las exigencias del puesto de trabajo.

El Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos para Berrocal “es un documento de gestión en el que se hallan de forma estructurada los perfiles de puestos de una entidad, realiza la precisión, dónde y cuándo cada persona va a prestar un servicio” (2018, p. 2).

Cada Manual Descriptivo de Perfiles de Puesto es necesario actualizarlo porque permite llegar a conclusiones de lo que necesitan las compañías, también permite la orientación de los procesos de selección y capacitación, y facilita el desarrollo de las personas y consecuentemente contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

El Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A. cuenta con el departamento de Recursos Humanos, ubicado en la Uruca. Este departamento es el ente encargado de realizar diferentes procesos, como reclutamiento y selección de personal, supervisión y actualización de perfiles de puesto del personal de todas las empresas que conforman este grupo corporativo. El departamento de Recursos Humanos de este grupo corporativo ha tenido a bien dar la oportunidad a estudiantes a realizar prácticas profesionales, para la realización de diferentes procesos, como es el de actualización de perfiles de puesto, ya que las actualizaciones deben

realizarse cada año para tener un mejor control de la calidad con la que se desempeña cada puesto de trabajo. Esto permitirá brindar mayor soporte a la empresa y a los funcionarios a nivel personal y profesional al adquirir aprendizaje y crecimiento.

Otra de las razones por la cual se realizará la práctica profesional en esta empresa, es porque vela y trabaja con responsabilidad por el bienestar de todos sus colaboradores, porque su misión se basa en motivar a sus trabajadores, mediante un ambiente de excelencia, y permite que estos se sientan parte de la familia 3R, para obtener compromiso y un servicio de alta calidad para todos sus clientes.

Uno de los motivos principales de participar en este proceso de actualización de perfiles de puesto en el Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A. es contribuir a mejorar la organización de los puestos de trabajos e identificar las competencias blandas y competencias duras de cada colaborador que se requieren para desempeñarse mejor, lo cual permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en relación con la psicología organizacional y adquirir experiencia dentro de la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

## **Descripción de la Institución**

### **Historia**

El grupo corporativo Tres Erres Holding S.A. se creó en el año 1958, como resultado de la unión y el deseo de varios empresarios para diversificar su emprendimiento. Se estableció un taller de enderezado y pintura, cerca de la Capilla de las Ánimas, en el centro de San José. Para 1963, el negocio fue comprado a los empresarios por el único y actual dueño. En 1966, se trasladó a un local más apropiado en la Uruca, donde adquirió el nombre y reputación 3R (Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A., 2020).

Los avances se fueron dando al paso de los años y la empresa comenzó a crecer más. Para el año 1990 se inauguró la planta de la Uruca, con más de 10 000 m<sup>2</sup>, y la última tecnología en reparación y repintado de carrocerías. En la actualidad, Tres Erres cuenta con cuatro talleres ubicados en La Uruca, Curridabat, Tibás y Lindora; adicionalmente, cuenta con un taller de servicio en las instalaciones de su socio comercial AutoStar (Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A., 2020).

El Grupo Corporativo Tres Erres Holding, S.A. se desarrolló mediante etapas, cada etapa ayudaba a la sostenibilidad de la empresa. Algunas etapas fueron: fundación y consolidación del negocio, integración vertical de insumos, equipos y servicios, incursión en mercados fuera de América Central, las alianzas estratégicas con Agencias importadoras de vehículos (Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A., 2020).

De este grupo corporativo nacen las dos empresas hermanas, REMSA en 1973, la cual se encarga de suministrar a los talleres de Tres Erres y a talleres pequeños con materiales de alta calidad de enderezado y pintura para los vehículos y REYVA nace en 1990 (Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A., 2020).

### **Servicios que se brindan**

Según Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A. (2019) existen ocho servicios que ofrece la empresa a los vehículos de los clientes, ya sean vehículos pesados o livianos. A continuación, se mencionan los servicios que brindan:

- Enderezado y pintura de vehículos livianos y pesados.
- Reparación y mantenimiento mecánico para vehículos livianos.
- Pulido total de carrocería y vidrios.

- Reparación y carga de aire acondicionado.
- Reparación y limpieza de tapicería.
- Alineamiento de dirección y balanceo de aros.
- Lavado de carrocería, motor y chasis.
- Reconstrucción total de vehículos antiguos.

El departamento de Recurso Humanos (RH) de la empresa, que brindó la oportunidad de llevar a cabo la Práctica Profesional, en una de sus empresas (REMSA), se estableció con el propósito de velar por la necesidad de cada colaborador, encargándose de proporcionar un óptimo Clima Organizacional (CO), un ambiente adecuado para realizar las labores, procesos de reclutamiento y selección de personal, entre otros.

El departamento de RH es un área imprescindible en la organización, por lo tanto, aproximadamente, hace 30 años se tomó la decisión de establecer el sitio específico para realizar estas labores, cuidando de un ambiente laboral saludable. Dentro de las funciones principales que posee el departamento de RH de Tres Erres S.A. son los procedimientos de nómina, capacitación y formación, la compensación, los beneficios, las liquidaciones y el proceso de reclutamiento y selección del personal (Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A., 2019).

### **Misión**

“La misión es proveer a los clientes la mejor combinación de productos para repintado, así como herramientas y equipos, todo con un soporte técnico superior, buscando maximizar la productividad en sus operaciones de servicio automotor” (Manual de inducción para personal de nuevo ingreso, 2020, párr. 2).

## **Visión**

Según el Manual de inducción para personal de nuevo ingreso (2020), la visión de la organización es “ser la empresa líder en la distribución de pinturas, equipos y otros suministros especializados, con una alta rentabilidad en los segmentos automotor e industrial de Centroamérica y Panamá” (párr. 3).

## **Valores**

Según Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A. (2019), dentro de los valores que posee 3R se encuentran la transparencia, responsabilidad, excelencia y compromiso. Estos valores los poseen los colaboradores que trabajan con el objetivo de ser íntegros como organización, ser trabajadores comprometidos, laborar con esfuerzo y siempre brindar la mejor disposición en el área laboral.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Aplicar los conocimientos adquiridos en los cursos de Psicología Laboral mediante la actualización de perfiles de puestos del Grupo Corporativo Tres Erres Holdings (REM S.A.) en su departamento de Recursos Humanos, ubicado en la Uruca, durante los meses de septiembre a noviembre del 2020.

### **Objetivos específicos**

- Aplicar el cuestionario Análisis y Descripción de Puesto a los colaboradores del Grupo Corporativo Tres Erres Holding, con el propósito de actualizar el perfil de puesto de cada funcionario.

- Identificar a través del instrumento Cuestionario de Análisis y Descripción de Puesto competencias duras y blandas que posee cada uno de los oferentes al puesto.
- Elaborar un informe final con los resultados obtenidos según el instrumento Análisis y Descripción de Puesto para que ayude en la toma de decisiones al momento de realizar una nueva contratación.

### **Definición de Psicología Laboral y Organizacional**

Aunque la Psicología Laboral (PL), en muchas de sus definiciones, se hace llamar organizacional o industrial, y está orientada al estudio del funcionario en su ámbito laboral, la realidad es que hay diferencias entre ellas, para entender las diferencias que existen entre cada una de ellas debemos conocer las definiciones específicas de cada una.

La psicología laboral está enfocada en estudiar la relación particular que se establece entre el sujeto y su trabajo, es consiente que esta relación entre colaborador y trabajo se da en un entorno social es por ello que toma en cuenta el crecimiento profesional y psicológico del funcionario dentro de la empresa, exhortando su liderazgo, trabajo en equipo y algunas habilidades sociales que son requeridas para el desarrollo profesional de los funcionarios. La psicología laboral no solamente considera las condiciones en que el sujeto desempeña su trabajo, si no las exigencias que le impone la actividad laboral a ese hombre trabajador y los efectos que produce en el mismo esta relación (De La Fuente, 2017)

Se entiende la definición de psicología laboral y su centro de estudio que es el ser humano y la relación que este establece con su entorno, en este caso su trabajo y cómo este le puede afectar en su diario vivir. Los psicólogos en esta área no solo se centran en el estudio

del comportamiento de cada individuo, sino que aplican programas que pueden incrementar la productividad de los colaboradores.

Otra definición que encontramos de Psicología Laboral explica que es el enfoque que se ocupa de estudiar la relación particular que se establece entre un sujeto y su trabajo, considerando solamente las condiciones en que este lo desempeña, las exigencias que le impone la actividad laboral a ese hombre trabajador y los efectos que produce en el mismo esta relación (EcuRed, s.f., párr. 3).

Ambas definiciones especifican el punto de estudio de la Psicología Laboral, estableciendo como prioridad la relación del colaborador y su ambiente de trabajo, es necesario entender las diferencias entre la Psicología Laboral y Organizacional, aunque ambas tienen relaciones estrechas su punto de estudio son diferentes y para entenderlas De La Rosa define las diferencias:

Se define a la Psicología Laboral como la encargada de estudiar la relación particular que se establece entre una persona y su trabajo. Considera solamente las condiciones de trabajo, las exigencias derivadas de la actividad laboral y los efectos que produce en la persona esta relación (2018, párr. 4).

Para entender un poco más sobre la Psicología Organizacional y cómo se diferencia de la Psicología Laboral y sus procesos de estudio, se debe conocer el término de organizaciones. Para De La Fuente, las organizaciones “son sistemas conformados por personas que trabajan en conjunto y en constante interacción, por lo que el resultado de la

toma de decisiones repercute en las personas que conforman la organización” (2017, párr. 9).

Definido el concepto de organización, logramos identificar cual es el objetivo de las organizaciones, no se centra en un solo individuo, si no en el grupo, la interacción entre ellos y como pueden beneficiar o perjudicar a la organización. Por estas razones surge la Psicología Organizacional y De la Fuente la define como:

Una rama de la Psicología que se enfoca en conocer y fomentar la satisfacción de cada funcionario con respecto a su trabajo, así como el desarrollo de estrategias para incrementar el espíritu de equipo, productividad, mejorar la calidad de los servicios de la industria y cómo desarrollar mejores procedimientos de capacitación y colocación (2017, párr. 10).

La Psicología Organizacional da un concepto más amplio y completo sobre su centro de estudio porque especifica que su prioridad es en satisfacer a los funcionarios con sus trabajos y para ello desarrolla estrategias que llevaran a cumplir su objetivo, dando oportunidades de crecimiento en los colaboradores de las empresas. La diferencia principal entre ambas ramas de la psicología es que la Psicología Laboral se enfoca en el individuo y su relación estrecha con el trabajo, lo que le afecta al individuo y como a raíz de eso también se fe afectado su trabajo. La Psicología Organizacional se centra más en las necesidades de la organización, establecer oportunidades de crecimientos a los colaboradores para tener mejor productividad dentro de la empresa.

Para complementar un conocimiento mas amplio sobre la Psicología organizacional es necesario poseer más conceptos sobre esta rama de la psicología, es por eso EduRed nombre del articulo reconoce a la Psicología Organizacional como:

La influencia en el hombre trabajador de fenómenos interpersonales, grupales y organizacionales que trascienden la relación directa hombre-trabajo y que a su vez están contenidos en dicha relación. Es por ello que se caracteriza por una concepción de la organización como un sistema social complejo, portador de una identidad propia generada por la integración de sus procesos sociopsicológicos en y entre diferentes niveles que interactúan con su entorno (s.f., párr. 4).

En resumen, la Psicología Laboral se centra en el colaborador y su comportamiento dentro de su área de trabajo, aporta herramientas para incrementar su capacidad laboral; la Psicología Organizacional busca comprender cómo funcionan los colaboradores dentro de la organización, cómo pueden encontrar satisfacción, motivación y un adecuado Clima Organizacional (CO), así mismo estudia cómo funciona la organización dentro de la sociedad.

### **Antecedentes e historia**

Los inicios de la psicología marcaron un antes y un despues en la sociedad, debido al estudio especifico del comportamiento humano y como el entorno puede afectarlo, despues del surgimiento de la psicología varias ramas fueron tomando fuerza en el desarrollo humano, siendo la pciologia laboral y organizacional ramas importantes de la psicología.

La Psicología Laboral inicia a finales del siglo XIX y a inicios del siglo XX, aunque realmente no se tiene un nombre específico de quién pudo iniciar el estudio de esta rama de la psicología, pero muchos atribuyen sus inicios a Walter Dill Scott, con su escrito titulado *The Theory of Adversiting*. Después de este

escrito, se sumaron algunos personajes como Hugo Münsterberg, que escribieron sobre temas como métodos de selección de personal, los métodos de incremento de la eficiencia en el trabajo y las técnicas para el mercado y la publicidad (Gómez, 2016, párr. 9).

Aunque no se especifica una fecha exacta en los inicios de la psicología laboral es importante resaltar las aportaciones que muchos precursores de la psicología expusieron para fundamentar esta rama que busca el beneficio de cada funcionario en su entorno laboral es por ello que en este informe de practica profesional conoceremos hechos que marcaron la historia de la psicología laboral. En la primera guerra mundial los psicólogos hicieron una aportación que determino el desarrollo de la psicología laboral y las aportaciones fueron las siguientes:

Sin embargo, fue sino hasta la Primera Guerra Mundial que por primera vez la Psicología Laboral tiene su primer impacto debido a un gran número de soldados que debían ser asignados a varias unidades dentro de las fuerzas armadas, allí los psicólogos fueron pieza clave, pues examinaron a los reclutas y después los remitieron a puestos más adecuados.

Dentro del periodo de la Primera Guerra Mundial, surgen las evaluaciones utilizadas para asignar y tomar decisiones en dichas determinaciones. Se apoyaron en la utilización de los test Army Alfa y Army Beta (diseñados para dicho propósito) y pruebas de habilidad mental. Como nota importante, John Watson, pionero del conductismo, sirvió con el rango militar de Mayor del ejército de EE. UU. y allí desarrolló pruebas motrices y perceptuales para pilotos (Gómez, 2016, párr. 10 y 11).

Después de hacer descubrimientos y aportaciones importantes dentro de la psicología laboral, el desarrollo de algunos tests y pruebas de habilidad mental para conocer la capacidad que tenían los soldados y pilotos que reclutaban. Entre el periodo de la segunda guerra mundial donde se obtiene un avance en la psicología laboral dentro de esas aportaciones esta:

El comité consultivo para la clasificación del personal militar que se formó por la necesidad que tenía el ejército de clasificar y entrenar que fue presidido por Walter Bringham. Una de las tareas que realizó el comité fue desarrollar pruebas que permitiesen clasificar a los nuevos reclutas en una serie de categorías en función de su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado.

En ese mismo lapso, los psicólogos también trabajaron en el desarrollo de pruebas sobre el estrés; otra área de trabajo fue la selección y el entrenamiento de pilotos para aviones militares, la industria descubrió que muchas de las técnicas que utilizaban los psicólogos eran útiles (Casa, 2015, párr. 16 y 17).

Dentro del mismo periodo de la segunda guerra mundial se hace presente la Asociación Americana de Psicología que fue fundada en 1892 con el objetivo de avanzar en la ciencia y de la psicología, fue hasta el año de 1944, que la *American Psychological Association* (APA) reconoció el carácter científico de la psicología industrial y toma la oportunidad de crear la División 14 de la psicología industrial y de las organizaciones, en el año de 1970 se hace modificaciones al nombre estableciéndolo como División de psicología industrial y organizacional

Durante la Segunda Guerra Mundial, en 1944, la *American Psychological Association* APA reconoce el carácter científico de la Psicología Industrial y crea la División 14 de Psicología Industrial y de los negocios, que más adelante, en 1970, cambia de nombre por División de Psicología Industrial y Organizacional (Gómez, 2016).

Tiempo después de creas la división 14 APA también implemento el primer código de ética que plantea unos principios fundamentales, este código tiene una estructura basada en competencia, integridad, responsabilidad profesional y científica, respeto por la dignidad y los derechos de la gente, preocupación por el bienestar de los demás y responsabilidad social, atinentes por completo al ejercicio de la psicología organizacional en particular (Gómez, 2016).

APA introdujo a la psicología laboral y organizacional como tal, después de tantos estudios con respecto a estas ramas al fin hay lugar en psicología para su estudio y realizar nuevas aportaciones a estas ramas. La psicología laboral y organizacional dentro de Estados Unidos y en otros países del mundo fue un éxito y en la actualidad es fundamental para el crecimiento y desarrollo de las empresas.

La Psicología Laboral y Organizacional fuera de los Estados Unidos prosperó con psicólogos que se ocuparon de estudiar los problemas de la industria como: Jules Suter en Suiza; Bernad Muscio en Australia; Franziska Bayngartner-Tramer, Walter Moede, William Stern, Otto Lipmann y Emil Kraepelin en Alemania; Jean Marie Lahy en Francia, entre otros (Gómez, 2016, párr.12).

Empezaron a aparecer diferentes subespecialidades de interés y la Psicología Laboral experimentó un efecto de escisión; en 1950 incrementó el interés por el estudio de las

organizaciones; según Casas se desglosan fechas importantes en el desarrollo de la Psicología Laboral y Organizacional:

- En 1960 los investigadores atendieron más a las influencias sociales en el comportamiento de las organizaciones.
- En 1978, el gobierno redactó un conjunto de directivas de empleo que ponía límites a los empresarios. Las compañías eran obligadas legalmente a demostrar que sus pruebas de empleo no discriminaban a ningún grupo minoritario.
- En 1991, George Bush firmó una versión actualizada del Acta de los Derechos Civiles para remediar la injusticia en los puestos de trabajo.
- Campbell en 1990, describió los esfuerzos de los psicólogos organizacionales para desarrollar una prueba para la selección y clasificación de personal militar.
- En 1990 se publicó el “Manual de Psicología y Organización”, el primero de cuatro volúmenes que documenta alguno de los principales logros científicos de esta profesión (2015, párr., 17).

La Psicología Laboral y Organizacional ha evolucionado a lo largo de la historia; en la actualidad es una rama de la Psicología con fundamentos y estructuras científicas enfocadas en el bienestar del colaborador en su puesto de trabajo y además ayuda a que las organizaciones se adapten a los cambios que surgen debido a la globalización y otros aspectos.

Según Corbin, hoy día la Psicología Laboral y Organizacional es una profesión con futuro ya que cada psicólogo que se especializa en esta área aplica los principios de la psicología dentro de las organizaciones en un departamento llamado Recursos Humanos, que es un departamento que se encarga de velar por

el bienestar de los colaboradores; ahora bien, los Recursos Humanos y la Psicología Laboral-Organizacional no son exactamente lo mismo, ya que para trabajar en este departamento no es indispensable ser un psicólogo, pero una persona que se especializa en esta área de Recursos Humanos no puede realizar el papel de un psicólogo organizacional (2020, párr., 2).

### **Recursos Humanos**

Los recursos humanos es un departamento que fue designado recientemente dentro de las organizaciones en el siglo XX. “La administración de los Recursos Humanos es una especialidad que surge debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales; sus orígenes se remontan a comienzos del siglo XX por el fuerte impacto que recibió la Revolución Industrial” (Chiavenato, 2017, párr. 2).

Los Recursos Humanos (RH) fueron tomando fuerza en la industria empresarial ya que su enfoque está en reconocer a las personas como activos y proactivos, dotadas de inteligencia, creatividad, competencias que intervienen de manera positiva con el crecimiento de las organizaciones. Para Chiavenato, los RH “son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea (2017, párr. 11).

### **Políticas de Recursos Humanos**

Las políticas de Recursos Humanos determinan la relación que tiene el colaborador y el trato que le brinda la empresa, esto para establecer el cumplimiento de sus objetivos. Para comprender mejor el significado y función de las políticas de recursos humanos se hará mención de los siguientes conceptos:

Los RH poseen políticas que surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura de las organizaciones, las políticas que se establecen en este departamento son reglas establecidas para dirigir funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales; cada organización desarrolla sus políticas en RH con base en la filosofía y necesidades que se adecuen a la empresa (Chiavenato, 2017, párr. 23y 24).

Cada política que se establece dentro de una organización siempre será con el fin de proporcionar el mejor ambiente para el colaborador, con lo cual se logren los objetivos propuestos por medio del desempeño laboral de cada funcionario. Por ello es necesario que cada organización establezca políticas en RH para el crecimiento y desarrollo de sus metas.

### **Los objetivos de recursos humanos**

Los objetivos del área de RH se desarrollan de las metas de la organización, de su misión y de su visión, tomando en cuenta los valores de la organización; cada objetivo debe considerar las necesidades de la empresa para conquistar y retener a las personas en la organización, para establecer con efectividad un desempeño laboral positivo y favorable que ayude tanto en su crecimiento y desarrollo personal, como empresarial (Chiavenato, 2017).

Cada objetivo propuesto en la organización lleva una línea estructurada con base en metas, misión, visión que debe ser cumplido en cada funcionario; todo el departamento de RH

establece su finalidad y funciones que se encargan de planes de vida y carrera, diseño de puestos en la organización, clima organizacional, salario, gastos sociales, capacitaciones, análisis de puesto, actualización del Manual Descriptivo de Puestos, reclutamiento y selección del personal (Chiavenato, 2017).

### **La ética profesional en los Recursos Humanos**

En el departamento de RH se necesita de la ética profesional debido a su estricta relación con los funcionarios de la empresa, el código de ética que rige a una organización debe ser de conocimiento de todos los colaboradores, aunque este impreso, puesto en un mural o en una pagina de sitio web, no servirá de nada si no esta en el ADN de todos los miembros de la organización. El verdadero propósito de la ética en los recursos humanos es generar hombres consientes de sus actos, desean tener integrantes éticos en lugar de una línea de ética escrita en un papel, porque la ética rige el desarrollo de una organización (Villa, 2016).

La ética se fundamenta en acciones morales con base en la razón y se distingue de la moral que se fundamenta en la obediencia, hábitos, costumbres consagrados en la comunidad y sociedad. Desde el punto de vista filosófico, la ética es la ciencia que se encarga del estudio de los valores y principios morales de cada comunidad (Chiavenato, 2017).

Fundamentado en la ética, el código ético tiene como objetivo establecer principios, norma y hábitos de conducta que orienten a las relaciones internas y externas de una organización a limitar la conducta de sus participantes frente a diversos públicos con los que se relaciona; el interés primordial de las organizaciones con los códigos de éticas es que sean cumplidos por sus colaboradores de manera que se genere un ambiente de respeto y convivencia positiva (Chiavenato, 2017).

Cada profesional dentro de una empresa tiene deberes éticos que ejercer con responsabilidad para mejorar la capacidad y las estrategias, a continuación se mencionan algunos deberes éticos.

Los deberes éticos como profesionales dentro del departamento de RH deben de ser inherentes al liderazgo transformador; cada funcionario debe comprender la responsabilidad del cumplimiento de la ética profesional dentro de la organización y así mantener un equilibrio en el clima organizacional; Carvajal menciona que cada funcionario debe poseer la habilidad de escuchar y de saber comunicarse de manera oportuna con el personal, la capacidad de direccionar las estrategias gerenciales y de desarrollar un alto espíritu de compromiso y lealtad con la organización entre sus colaboradores, conservando los principios y comportamientos apropiados ante la profunda complejidad de situaciones.

El departamento de RH debe estar consciente de su influencia en la motivación del personal ante los procesos de cambio; debe respetar y garantizar el cumplimiento de las leyes nacionales, convenios y normativas internas; debe ser coherente y transparente en sus acciones; debe mantener la confidencialidad de la información; debe evitar las preferencias entre empleados, a causa de relaciones personales; debe ceñirse a las normas de conductas sociales manejándolas con seriedad; y debe mantener altos estándares de conducta profesional y personal, adoptando una posición de discreción y conservar su reputación profesional ante cualquier hecho laboral (Carvajal, 2017, párr. 6 y 7).

En resumen, el departamento de Recursos Humanos juega un papel elemental dentro de la organización, debido a sus políticas, objetivos, responsabilidades y ética; cada una de ellas tiene

como finalidad proporcionar un ambiente saludable al colaborador para mantener un desempeño óptimo en el cumplimiento de sus funciones laborales. El departamento de Recursos Humanos del Taller Tres Erres (REMSA) realiza todas las funciones y procesos pertenecientes a este departamento, los cuales son el reclutamiento y selección de personal, actualizaciones del Manual Descriptivo de puesto, capacitaciones, inducciones a los nuevos colaboradores y velar por el bienestar de cada funcionario; dentro de ellos se encuentra el análisis de puestos.

### **Análisis de Perfil de Puestos**

El análisis de perfil de puestos es una herramienta indispensable para el reclutamiento y selección del personal, debido a la información que este documento posee basado en los objetivos realizados en función de un puesto de trabajo; para comprender la definición y estructura de un análisis de perfil de puesto es necesario definir los siguientes conceptos:

Puesto: “Es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional es decir, en el organigrama. El puesto se integra a todas las actividades que desempeña una persona, su posición en el organigrama define su nivel jerárquico y su subordinación (Chiavenato, 2017, párr. 5)

Diseño del puesto: “Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objetivo de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante” (Chiavenato, 2017, párr. 9).

Descripción de puestos: Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y se distinguen del resto de los puestos en la

organización. Las descripciones del puesto especifican de forma detallada las actividades correspondientes al puesto de trabajo, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades y los objetivos (Chiavenato, 2017, párr. 13).

Cada concepto forma parte del proceso de análisis de puestos y son requeridos en el Manual Descriptivo de perfiles de puestos, estos conceptos son utilizados en los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que contienen la información indispensable al momento de la contratación.

Para García (2016), el análisis de perfil de puesto es un proceso mediante el cual se obtiene la información necesaria del puesto, se definen sus deberes, responsabilidades, conocimientos y habilidades para las condiciones de trabajo donde se realiza; su objetivo principal radica en aumentar la productividad y mejorar el desempeño.

Los análisis de puestos se desarrollan en tres fases: la primera, cuando se funda la organización y de inmediato se debe de iniciar un programa de puestos; la segunda es cuando se crean nuevos puestos en la organización y por último cuando los avances tecnológicos se transforman de forma importante en los puestos de trabajo (García, 2016).

La descripción de puesto y el análisis son dos conceptos muy distintos y ambos pueden confundirse porque están orientados en una misma función, que es afianzar las especificaciones y las características del manual descriptivo del puesto, por ello para Chiavenato hay diferencias claras:

La diferencia entre estas dos técnicas es que mientras por un lado la descripción se preocupa por el contenido (qué hace el ocupante, cómo y por qué), por otro lado el

análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño laboral. (Chiavenato, 2017. párr. 6)

Como se ha mencionado con anterioridad, estas dos técnicas son necesarias para el reclutamiento y selección de personal ya que ambas están relacionadas con los propósitos y obtención de la información necesaria para el puesto así como cumplir con los requerimientos necesarios del Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos.

### **Manual Descriptivo de Perfiles de Puesto**

Cada organización debe implementar un Manual de puestos, esto con el fin de tener un orden al momento de una contratación para cualquier puesto de trabajo, se obtiene la información del puesto de los requisitos que debe poseer el colaborador para adquirir el puesto de trabajo. Algunos autores describen el significado de un manual descriptivos de puesto.

El Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos (MDPP) es un documento de gestión en el que se hallan de forma estructurada los perfiles de puestos de una entidad. Sirve para precisar dónde, cómo y cuándo cada persona va a prestar un servicio.

Para la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el Manual Descriptivo de Perfiles de Puesto es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las empresas e instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos, este instrumento es utilizado en el proceso de reclutamiento y selección de personal (2015. párr. 1). (Berrocal, 2018, párr.1)

El MDPP debe de ser implementado en cada organización debido al contenido e información que el manual obtiene de los diferentes puestos de trabajo y las funciones que cada colaborador debe realizar, así como la jerarquía del cargo, competencias blandas y competencias duras que se requieren de cada colaborador.

Cada Manual Descriptivo de Perfil de Puesto se realiza por un análisis, seguido de una descripción, los componentes del manual contienen información del ocupante al puesto como del puesto en sí, a través del MDPP se puede realizar la contratación exitosa de algún funcionario a un puesto de trabajo que necesite la organización.

Los MDPP deben de ser actualizados cada año, debido a los avances tecnológicos en algunos puestos de trabajo, implementación de nuevas filosofías de la organización y porque el realizar una actualización anual trae beneficios indispensables para las organizaciones como lo describe el Régimen de Servicio Civil (RSC).

El realizar el diseño de un Manual Descriptivo de Perfiles de Puesto y su actualización anual tiene ventajas importantes en el Reclutamiento y selección de personal durante el proceso de una contratación ya que permite que los procesos sean objetivos y transparentes, debido a que se destacan las personas candidatas que cuentan con las características y competencias requeridas para el cargo. Así mismo contribuye al beneficio de la inducción y capacitación comparando los requisitos y conocimientos que se requieren tanto para la clase del cargo específico, con los conocimientos y competencias que la persona colaboradora o que desea formar parte de la organización posee, con el fin de que en caso de ser necesario se cree un plan de formación por medio de la inducción o capacitación. (2019, párr. 21)

El crear como el actualizar un MDPP necesita de dos estructuras necesarias: la primera es la descripción del puesto y la segunda el análisis del puesto, Chiavenato lo describe de la siguiente forma:

En la Descripción del Puesto (aspectos intrínsecos) se describen los siguientes enunciados: A) título del puesto: Nombre del puesto. B) ubicación del puesto en el organigrama: rango jerárquico, supervisión, subordinación. C) contenido del puesto: Tareas o atribuciones, ya sean de forma diaria, semanal, quincenal, mensual o anual.

En el Análisis de Puesto (aspectos extrínsecos) se describen los siguientes enunciados: A) requisitos intelectuales: Comprenden las exigencias del puesto y los requisitos que se necesitan como escolaridad indispensable, experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida y competencias. B) requisitos físicos: comprenden la cantidad y continuidad de energía o esfuerzo físico que requiere el puesto de trabajo y los requisitos que se necesitan como esfuerzo físico requerido, concentración visual, destrezas, complexión física requerida. C) responsabilidades requeridas: está relacionado con el material, herramientas, equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, información confidencial y relaciones internas o externas, también posee requisitos como supervisión personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos. D) ambiente de trabajo: comprende las condiciones en las que se realiza el trabajo, si es agradable o desagradable y vela por el ambiente de trabajo y los riesgos de este (2017, párr. 17).

Como se observa anteriormente, el MDPP necesita de una estructura para recopilar la información necesaria y dentro de esta información se encuentran dos elementos que se requieren en este instrumento de reclutamiento y selección de personal, los cuales son competencias blandas y competencias duras, que hoy día se implementan en la organización al momento de una contratación y son necesarias implementarlas en cada MDPP.

### **Competencias Duras**

“Conocidas como *Hard Skills*, entendidas como todos aquellos conocimientos adquiridos mediante la formación educativa reglada, así como mediante la experiencia profesional. Estas habilidades son susceptibles de ser enseñadas en ámbitos académicos” (Rovira, 2020, párr. 4).

Este tipo de competencias suelen adquirirse en los salones de clases, a través de materiales que se enfoquen en temas de interés de la persona, mediante la repetición constante de sus tareas.

Para Rovira, las *Hard Skills* “son habilidades fáciles de cuantificar por lo que son las que se tienden a destacar en los currículos y cartas de presentación. Además, son fácilmente reconocibles por las personas que realizan la selección de personal” (2020, párr. 6).

Algunas de estas competencias están relacionadas estrictamente con la preparación académica de los colaboradores; por ejemplo, el grado académico que cursó, habilidades en la programación y computación, habilidades en mecanografía, entre otras; estas son las razones por las que las competencias duras de diferencian de las competencias blandas.

### **Competencias Blandas**

Conocidas también como *Soft Skills* son mucho más difíciles de cuantificar y hacen referencia a las habilidades interpersonales y sociales que posee la persona

que opta al puesto de trabajo. Estas habilidades blandas se manifiestan en las diferentes formas con las que alguien se relaciona e interactúa con los demás (Rovira, 2020, párr. 8).

Las competencias blandas están regidas directamente a la persona, a sus habilidades sociales, procesos de adaptación, carácter; este tipo de competencias son más difíciles de detectar en las personas, por eso en la actualidad la mayor parte de los procesos de reclutamientos y selección de personal. En la actualidad los reclutadores se centran más en las competencias blandas porque definen el desempeño de las personas frente a cualquier situación que se presente.

Este tipo de competencias no se aprenden en el ámbito académico, sino que son adquiridas a lo largo de la vida de la persona, en su día a día. Además, están directamente relacionadas con el concepto de inteligencia emocional y están condicionadas por la personalidad de la persona y por el desarrollo de sus habilidades sociales (Rovira, 2020, párr. 7).

Las competencias son necesarias en el desarrollo personal y laboral, están estrictamente relacionadas con la inteligencia emocional, esto quiere decir que tiene la capacidad de reconocer emociones propias y la de otros; pero más que el reconocimiento, el control que tiene sobre sus emociones, la tolerancia y actitud que toma frente a las emociones de las demás personas; algunas de estas competencias pueden ser liderazgo, comunicación asertiva, toma de decisiones, trabajo en equipo, paciencia, entre otras.

Para Rovira, hay tres diferencias existentes entre competencias blandas y competencias duras, ninguna de estas diferencias las hace menos o más importantes una de la otra, dependerá

en gran medida del puesto que opte y el tipo de carrera que quiere desarrollar. Las tres diferencias son las siguientes:

Cada una de ellas requiere de inteligencias diferentes: Las competencias duras requieren de la inteligencia general o coeficiente intelectual (CI) y las competencias blandas requieren de la inteligencia emocional.

Ambas son requeridas en las organizaciones: las competencias blandas como las competencias duras, son necesarias en las organizaciones, eso dependerá de la organización y lo que esté buscando en un puesto de trabajo.

Ambas requieren de diferentes procesos de aprendizaje: Las competencias duras requieren de un aprendizaje en una escuela, academia o universidad, porque sus conocimientos dependen de un libro o contenidos; el aprendizaje de las competencias blandas requiere de contextos de interacción con personas, aprender sobre las habilidades sociales (2020, párr. 11, 12).

El análisis de perfil de puestos es requerido junto con el Manual Descriptivo de Perfiles de Puesto para lograr una contratación exitosa, cada nueva contratación requiere de un proceso de reclutamiento y selección de personal con el propósito de obtener al mejor colaborador para la vacante del puesto de trabajo.

### **Reclutamiento**

El Reclutamiento es utilizado en las organizaciones para hacer el procedimiento de una nueva contratación siempre esta acompañado de la selección del personal, debido a que ambos se complementan para realizar una contratación exitosa.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización, también puede ser un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 2017, párr. 2).

El reclutamiento debe contar con una planificación cuidadosa ya que uno de sus objetivos principales es elegir al candidato correcto, basado en competencias tanto blandas como competencias duras, y todos los procesos que deben de iniciarse en el reclutamiento; esta técnica consta de tres etapas esenciales que da a conocer Chiavenato (2017):

1. Investigación interna a las necesidades: es una identificación de los recursos humanos de la organización a corto, mediano o largo plazo.
2. Planeación del personal: es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzarlos objetivos organizacionales en determinado tiempo.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento: son los tipos de reclutamiento que se utilizan en la organización.

Existen diferentes tipos de reclutamiento, cada uno con una función principal y todos enfocados en un mismo objetivo que es la elección del colaborador indicado para el puesto de trabajo.

### **Tipos de reclutamiento**

Dentro de las empresas se utilizan diferentes tipos de reclutamientos, estos son el reclutamiento externo, el reclutamiento interno y reclutamiento mixto.

El reclutamiento interno se realiza cuando la organización trata de llenar una determinada vacante por reacomodo, ascensos, transferencias, entre otras; los datos que recopila el reclutamiento interno, los exámenes de selección del candidato interno, cuando ingresó a la institución, resultados del programa de capacitación en el que participó el interno, análisis y descripción, tanto del puesto actual de candidato interno, como el puesto considerado con el objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos extras (Chiavenato, 2017).

El reclutamiento externo se hace con personas ajenas a la empresa, candidatos que son atraídos mediante las técnicas del reclutamiento, algunas de estas técnicas pueden ser recomendaciones por candidatos que ya tienen un puesto de trabajo en la empresa, contacto con universidades, escuelas, entre otras; también usa técnicas como anuncios en periódicos, revista o internet, conferencias y ferias de empleo, entre otras (Chiavenato, 2017).

El reclutamiento mixto es una combinación entre reclutamiento interno y externo. Para complementar y tener un reclutamiento exitoso las organizaciones optan por tener una combinación de ambas y así tener candidatos competentes al puesto de trabajo (Chiavenato, 2017).

Para poder hacer una nueva contratación no solo se necesita de las técnicas del reclutamiento si no también la selección del personal que es un análisis completo del candidato al puesto.

### **Selección del personal**

Al igual que el reclutamiento la selección del personal es necesaria en un proceso de contratación porque permite elegir a la persona indicada para el puesto de trabajo vacante.

Hay un concepto popular dentro de la definición de selección de personal, el cual especifica que la selección consiste en elegir al oferente adecuado para el puesto adecuado; en otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2020, párr. 3)

La selección del personal tiene bases para obtener información y complementar al proceso de reclutamiento ya que este se centra en el individuo, conocer su potencial para el puesto de trabajo. Las bases de la selección son las siguientes, según Chiavenato (2017):

- Análisis de puestos. Son los requisitos que se le exigen al candidato al puesto de trabajo.
- Técnicas de los incidentes críticos. Es la anotación a cargo del jefe inmediato sobre las habilidades y los comportamientos que debe tener la persona al puesto de trabajo.
- Requisición del personal. Es la verificación de los datos que llenó el jefe inmediato en el proceso.
- Análisis de puestos en el mercado. Cuando una empresa no tiene un análisis de puesto de algún nuevo puesto que desee implementar en la empresa, tiene la opción de tomar de guía empresas similares.
- Hipótesis de trabajo. Si no se puede usar las siguientes se puede recurrir a una hipótesis, es decir, tener una idea aproximada del puesto.
- Competencias individuales requeridas. Son habilidades y competencias requeridas para el puesto de trabajo que exige la organización.

A continuación se mencionarán las técnicas que se utilizan dentro de la selección de personal. Según Chiavenato (2017), estas son las siguientes:

- Entrevistas. Es un proceso de comunicación entre dos o más personas para obtener información requerida.
- Pruebas o exámenes de conocimiento o capacidad. Son exámenes que se utilizan para evaluar las habilidades de los oferentes al puesto a través del estudio, la práctica y el ejercicio.
- Exámenes psicométricos. Es el conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimiento, entre otros.
- Exámenes de personalidad. Son instrumentos para analizar los distintos rasgos de personalidad.

El reclutamiento y la selección de personal forman parte de un mismo proceso, las decisiones que se deben tomar deben de ser con transparencia y precisión, es por eso es importante el proceso de selección ya que está hace comparaciones de las diferentes variables de los oferentes al puesto, con el perfil del puesto que necesita ocuparse.

### **El informe**

El informe es utilizado en el proceso de reclutamiento pero debe ser realizado en los procesos de actualización del Manual Descriptivo de Perfiles de puesto, debido a que posee información relevante del puesto desde sus funciones hasta las competencias blandas y competencias duras para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal más factible y fiable (Alles, 2015).

El informe busca comunicar de manera clara y objetiva, según el enfoque principal que tenga. El informe siempre busca proyectar la manera en que se lleva a cabo algún proceso en específico dentro de la empresa, cuáles son los resultados obtenidos y así, tener un registro cuando sea requerida dicha información (Salas, 2020).

Existen algunas estructuras para realizar un informe, pero eso tendrá una variación según el enfoque del proceso que se este llevando a cabo, como en el caso de la práctica profesional supervisada y la actualización del manual descriptivo de perfiles de puestos (Salas, 2020).

Hay diferentes tipos de informes, cada uno adaptado a un tema en específico, en el informe que se utilizara para la práctica profesional supervisada, el cual le quedara a REMSA es un informe de carácter informativo; porque su función es proporcionar todo tipo de información necesaria para realizar algún proceso de reclutamiento y selección de personal (Salas, 2020).

### **Metodología Aplicada**

El Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A. (REMSA) y el departamento de Recursos Humanos trabajan comprometidos por el bienestar de la empresa y sus colaboradores, por ello trata de mantener actualizado el *Manual descriptivo de perfiles de puestos* en sus dos departamentos: el Administrativo y el de Producción. La práctica profesional se enfoca en la actualización del Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos que corresponden a estos dos departamentos; ambos requieren de un manual actualizado para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

La metodología que se aplicó para la actualización del MDPP fue el método que utiliza el departamento de Recursos Humanos del Grupo Corporativo Tres Erres (REMSA) y un método

de característica mixta que implementa la unión de dos métodos de análisis importantes para la recopilación de información, el cuestionario y la entrevista informal.

El cuestionario es un instrumento que permite la recolección de la información de un tema en específico y la entrevista es un método que integra la información requerida solventando dudas a través de la interacción entre el entrevistador y el entrevistado; ambos son aplicados con el ocupante del puesto actualmente. Para la elección de estas dos combinaciones se debe considerar particularmente los objetivos del análisis de puesto, la descripción de puesto y el personal disponible para la realización (Chiavenato, 2017).

### **Método de la organización del Grupo Corporativo Tres Erres (REMSA)**

Se realizará un desglose de los procedimientos que la organización Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A. (REMSA) realiza en relación con el proceso de actualización del Manual Descriptivo de Perfiles de Puesto.

En primer lugar, para realizar una actualización del MDPP, es importante programar una reunión en conjunto con la jefatura directa de los perfiles de puestos que desean actualizarse, en esta reunión se realiza la planificación, se toma la decisión de los perfiles que se actualizarán mediante la ubicación de los puestos de trabajo en el organigrama de la empresa (Apéndice 1) y las técnicas o instrumentos que serán utilizadas para modificar la información de cada perfil de puesto y sustituirla por los nuevos requisitos informativos.

En segundo lugar, se procede a realizar un análisis de puesto y un análisis de descripción de puestos del MDPP (Apéndice 2), así conocer las funciones que se siguen realizando y las que ya no forman parte del cargo de trabajo. Se analiza el objetivo de cada perfil de puesto, los valores, las responsabilidades, competencias duras y competencias blandas. Durante este proceso

de análisis de puestos es importante destacar las funciones, competencias y responsabilidades que sean de beneficio directamente para el desarrollo del puesto, que no recargue al colaborador o se realice una mezcla de funciones con otros puestos de trabajo.

En tercer lugar, se recopila la información para la actualización de los perfiles de puesto, con entrevistas indirectas a los colaboradores que están actualmente en el puesto, estas entrevistas son realizadas por la directora de Recursos Humanos, una vez terminada la entrevista, con la información necesaria para actualizar el perfil de puesto, se procede a modificar el Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos. Una vez que se finalice el proceso, se realiza una reunión con las jefaturas de los perfiles de puesto y el gerente general de la empresa para tomar la decisión de aprobación y así proceder con la actualización en cada perfil de puesto.

### **Método mixto**

Este tipo de método es muy utilizado actualmente por las organizaciones ya que tiene un proceso más completo de análisis para recaudar la información necesaria, es efectivo y consta de la combinación de dos técnicas de análisis que son:

**Cuestionario:** El cuestionario es un instrumento estandarizado que se utiliza para recoger los datos durante la practica profesional, el cuestionario es un conjunto de preguntas que tiene como objetivo producir datos cuantitativos para su tratamiento y análisis estadístico (Meneses, 2016).

Para Meneses (2016), el cuestionario también es una herramienta que puede ser utilizada en el informe de práctica profesional ya que recopila información fiable y válida. Es necesario entender que el cuestionario es capaz de generar datos cuantitativos, susceptibles para ser tratados estadísticamente y esto se consigue con la estructura adecuada de las preguntas que se

formulan para obtener la información. Existen dos tipos de preguntas: las abiertas que proporcionan una máxima expresión en las respuestas, y las preguntas cerradas son las que van más allá de la escala empleada para la respuesta, ofrecen al participante la elección de elegir entre diferentes alternativas. En algunas ocasiones las preguntas pueden combinarse.

El Cuestionario que se utilizará para la recopilación de datos es el Cuestionario de Análisis de Perfiles de Puesto (Apéndice 3), un cuestionario completo y necesario para tener la información requerida para el proceso de actualización.

***Entrevista:*** La entrevista es un instrumento específico de conversación con el cual se genera conocimiento e información mediante la interacción entre el entrevistador y el entrevistado; las entrevistas son parte de un método de investigación lingüística, principalmente por la relación comunicativa para proporcionar datos con mayor eficacia y validación en los participantes al momento de expresar sus ideas (Pomposo, L. 2015).

Dentro de esta herramienta de investigación existen dos tipos de entrevistas: la estructurada y la entrevista semiestructuradas; ambas son utilizadas en el informe de práctica profesional, la diferencia entre ellas es que la entrevista estructurada es aquella con preguntas fijas y predeterminadas por parte del investigador y siguen un orden establecido. Las entrevistas semiestructuradas o informal son variadas en cuanto al orden y la forma de realizarse la pregunta, el investigador sabe que las preguntas serán más flexibles en cuanto a información y desarrollo (Pomposo, L. 2015).

Al fusionar estas técnicas proporcionan una mejor recopilación de la información, ya que permiten la eliminación de los detalles innecesarios, probabilidad alta de aclarar dudas,

información de todas las estructuras del perfil de puesto, la naturaleza y las secuencias de las funciones que se necesiten en el puesto de trabajo.

### **Población atendida**

Durante el periodo de la Práctica Profesional para optar por el grado de Licenciatura en Psicología, que se realizó en el Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A. (REMSA), en los meses de septiembre a noviembre de 2020 la actualización del manual descriptivo de perfiles de puesto de 20 personas involucrando al departamento administrativo y el de producción.

Los funcionarios entrevistados para las actualizaciones de perfiles de puesto fueron 15 personas referidas del departamento administrativo y 5 personas del departamento de producción. Cada colaborador fue entrevistado mediante el Cuestionario de Perfiles de Puesto, y se aplicó a 9 mujeres y 11 hombres 19 personas residentes de San José, y una persona residente de Heredia.

Todos los funcionarios que fueron entrevistados identificaron funciones que realizaban y estaban dentro del puesto de trabajo, otras funciones que habían sido asignadas recientemente por la situación del Covid-19, y por último funciones que ya no eran ejercidas en la actualidad. Los perfiles a los cuales se les dio prioridad por la demanda de funciones por la pandemia del Covid-19 fueron: encargado de crédito y cobro, encargada de facturación, jefe de preparadores, jefe de bodega, administrador de tienda, encargado de importaciones y exportaciones, encargado de nóminas y cuentas por pagar y asistente de importaciones y exportaciones.

A continuación se mencionará el proceso de actualización del manual descriptivo de perfiles del puesto de asistente de importaciones y exportaciones.

### **Proceso de actualización I**

### **Ficha de identificación del cuestionario de análisis de puestos**

Nombre del puesto: Asistente de importaciones y exportaciones.

Nombre del ocupante del puesto: Jairo López.

Departamento donde pertenece el puesto: Administrativo.

Fecha de cuestionario y entrevista: 3 de noviembre del 2020.

La entrevista mediante el cuestionario de análisis de perfiles de puestos se realizó el martes tres de noviembre del 2020 con una duración de 35 minutos. La entrevista que se realizó fue informal se abarcó algunos puntos específicos del cuestionario como las funciones realizadas actualmente, funciones que fueron suspendidas debido al Covid-19, las competencias duras y competencias blandas requeridas para el puesto de trabajo.

Durante el proceso de la entrevista el colaborador fue participativo y respondió cada ítem del cuestionario, compartió las funciones que se realizaban antes de la pandemia y que se viera afectada la economía del país, perdieron algunos clientes y proveedores que importaban y exportaban a otros países como Panamá y Guatemala, cerramos la entrevista con la información suficiente para la actualización del puesto.

### **Actualización del puesto de trabajo II**

Con la información que se recolectó con el cuestionario y la entrevista se obtuvo la actualización de nuevas funciones, la eliminación de funciones que ya no se realizan, las competencias duras y las competencias blandas. El resultado fue el siguiente:

#### **Nuevas funciones**

- Facturación de compras internacionales.

- Envío de pedidos a sucursales externas.
- Coordinación de rutas para entregar pedidos internacionales.

### **Funciones que ya no se realizan**

- Contactar al proveedor una vez puesto el pedido para coordinar los detalles estimados.
- Programar recolección de cargas.
- Solicitud de documentos completos a los proveedores para el soporte del transporte.
- Montar las listas de empaque
- Identificar y analizar los proveedores y/o artículos con mejor precio, calidad y tiempo de respuesta para mejorar la cadena de abastecimiento.

### **Competencias duras**

El colaborador cumplía con las competencias duras requeridas por el puesto de trabajo y algunas competencias duras extras a las solicitadas.

### ***Competencias duras requeridas por el puesto***

- Diplomado en comercio exterior.
- Conocimiento en importaciones y exportaciones.
- Conocimiento en análisis de inventario y logísticas.
- Conocimientos en agencias aduanales.
- Conocimientos en sistemas operativos de Windows.
- Conocimientos en sistemas SAP

- Conocimientos básicos en el idioma inglés.

#### ***Competencias duras extras***

- Diplomado en agencias aduanales
- Inglés avanzado
- Diplomado en importaciones y exportaciones

#### **Competencias blandas**

El colaborador cumple con las competencias blandas requeridas para el puesto de trabajo, y posee competencias blandas necesarias en cualquier puesto de trabajo.

#### ***Competencias blandas requeridas por el puesto de trabajo***

- Orientación al servicio
- Comunicación asertiva
- Liderazgo
- Empoderamiento
- Organización y planificación
- Resolución de conflictos

#### ***Competencias blandas extras***

- Proactividad
- Polifuncionalidad
- Trabajo en equipo
- Empatía

- Adaptación

La actualización de este puesto de trabajo se realizó con éxito al igual que los perfiles de puestos restantes, se especificó las áreas que fueron actualizadas como las funciones nuevas y las que ya no se realizaban, las competencias duras y competencias blandas de cada perfil de puesto y de cada colaborador.

### **Procesos e Intervenciones Realizadas**

El proceso de actualización del Manual Descriptivo de Perfiles de Puesto se realizó en diferentes fases, cada una de ellas alineadas al proceso de actualización de puestos de la empresa y el uso de los dos instrumentos de análisis, la entrevista no formal y el Cuestionario de Análisis de Descripción de puestos.

#### **Fase 1- Planificación**

En esta fase se realiza una reunión con los administradores de la empresa REMSA, la directora de recursos humanos la gerente general y los supervisores de los dos departamentos; con el objetivo de informar sobre el proceso que se realizará, los pasos a seguir, los instrumentos que se utilizarán y conocer los 20 perfiles que deben ser actualizados, para comunicar a los encargados de cada perfil que tenga la disposición y agendar un espacio, para poder recolectar la información requerida y así actualizar el MDPP con éxito.

#### **Fase 2- Reconocimiento de los perfiles de puesto**

Esta fase da a conocer la estructura de un perfil de puesto, las divisiones que se deben realizar para tener un panorama más claro al momento de obtener la información. Un ejemplo de esto son las funciones que realiza el colaborador, las competencias blandas y las competencias

duras que exige el perfil de puesto y si el encargado del puesto las posee; los valores que tiene a su cargo y las responsabilidades que cada puesto especifica en el manual de perfiles.

### **Fase 3- Metodología para recolectar la información**

En la tercera fase se realiza el uso de los dos instrumentos de análisis, la entrevista no formal y el cuestionario de análisis de descripción de puestos. Se asigna un lugar que cumpla con la privacidad para poder llevar a cabo las entrevistas con cada colaborador.

A continuación se detallará la realización de las entrevistas junto con el cuestionario de Análisis de Descripción de Puestos (CADP), de los 20 oferentes de los diferentes puestos de trabajo que debían ser actualizados en la empresa REMSA.

- Se realizó un cronograma de entrevistas con cada colaborador para asignar el día y la hora de la entrevista y el CADP.
- Cada día se realizó 3 entrevistas. Los primeros en entrevistarse fueron funcionarios del departamento administrativo.
- Al iniciar cada entrevista, se les brindaban a los participantes las instrucciones, de como responder los enunciados del CADP, el cual era guiado como una entrevista no formal.
- Durante el proceso de la entrevista y el CADP se recolectó la información necesaria para el proceso de actualización; cada funcionario fue amable y participativo, lo cual hizo el proceso de entrevista ameno y efectivo.
- Una vez terminado el proceso de las entrevistas, se procedió a actualizar cada perfil de puesto de los 20 oferentes de cada puesto de trabajo; las instrucciones de la actualización de los perfiles era que debía designar un color correspondiente a

funciones que realizaban pero no estaban dentro del perfil de puesto, así que cada función, competencias blandas o competencias duras debían representarse con un color.

El método utilizado fue el mixto ya que incluía la entrevista y el cuestionario; el proceso de actualización dispuso de una mejor estructura en la información requerida de cada perfil de puesto, con lo cual se obtuvo el resultado de una exitosa actualización del Manual Descriptivo de Perfiles de Puesto.

#### **Fase 4- Análisis de la información**

Esta fase consta de ordenar la información recopilada, cada categoría se ordena y se le asigna un color específico; por ejemplo, las funciones que el oferente realiza y que no están incluidas en MDPP se identifican con el color verde, con el fin de no procesar a la actualización correspondiente sin la supervisión y autorización de la directora de RH y el gerente general, cada apartado de funciones, responsabilidades, valores y otros aspectos encontrados en el Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos.

#### **Fase 5- Aprobación y actualización del Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos**

En esta fase se realiza nuevamente una reunión con el gerente general la directora de RRHH, se expone cada categoría que se ordenó conforme el color; algunas de esas categorías son asignaciones o funciones nuevas al puesto, funciones que no estaban incluidas y que los colaboradores realizan, funciones que fueron anuladas debido a la baja producción por la pandemia del Covid-19; sí como valores, responsabilidades, competencias blandas y competencias duras que deben ser actualizadas. Una vez terminada la exposición se espera para

la autorización del proceso de actualización y seguidamente se incorpora la nueva información en las áreas correspondientes al Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos, una vez terminado este proceso se concluye con la actualización.

### **Alcances y Limitaciones de la Práctica**

#### **Alcances**

Se logró la actualización de 20 perfiles de puestos asignando las nuevas funciones a algunos perfiles que formaban parte de otros puestos de trabajo, debido a la situación que ha producido el Covid-19. Estos perfiles son: encargado de crédito y cobro, encargada de facturación, jefe de preparadores, jefe de bodega, administrador de tienda, encargado de importaciones y encargado de nóminas y cuentas por pagar; a quienes se les dio prioridad al ser los primeros perfiles actualizados por las nuevas funciones que habían sido asignadas y por las funciones que ya no realizaban por la pandemia del Covid-19.

A través del proceso de Actualizaciones de Perfiles de Puesto y el Cuestionario de Descriptivo de Perfiles de Puesto se logró identificar las competencias blandas y competencias duras que cada oferente debía cumplir como requisito del puesto de trabajo.

Se alcanzaron los objetivos planteados en la práctica profesional, aplicando los conocimientos adquiridos en los cursos de Psicología Laboral, y realizando el proceso de recopilación de información a través del Cuestionario Descriptivo de Perfiles de Puesto. Así mismo, se facilitó el proceso de reclutamiento y selección de personal al requerir de una nueva contratación.

Otro alcance que se realizó fue la reducción de cantidad de trabajo en el departamento de recursos humanos de REMSA al tener apoyo en la actualización de perfiles de puestos.

### **Limitaciones**

En el proceso de actualización de perfiles de puestos, una de las limitaciones fue la disponibilidad de horario de los funcionarios y de los jefes de departamento, debido a las reuniones que necesitaban ser concertadas para implementar el Cuestionario Descriptivo de Perfiles de Puestos.

Otra de las limitaciones que se presentó fue la pandemia mundial Covid-19 que paralizó a algunas instituciones y empresas, una de ella fue REMSA. En dicha empresa se tuvo que realizar la reducción de personal, algunos puestos de trabajo quedaron sin vacantes y las funciones de esos puestos de trabajo fueron asignadas a otros colaboradores. Esta situación complicó el proceso de actualización de los perfiles de puestos debido al cambio de estructura del Manual Descriptivo de Puesto, asignando las nuevas funciones a otros colaboradores sin erradicar los puestos como tal.

### **Conclusiones**

Con relación al objetivo general se concluye, que los conocimientos adquiridos en los cursos de psicología laboral fueron de gran importancia en la práctica profesional supervisada, ya que proporcionaron las herramientas requeridas en el proceso de actualizaciones de perfiles de puesto de la empresa REMSA.

Se concluye también que la actualización del Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos en el Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A. y su empresa hermana REMSA se debe realizar cada año, con el propósito de obtener un proceso mejor estructurado y eficaz del reclutamiento y selección del personal.

En la actualización del Manual de Perfiles de Puestos, el primer objetivo específico determinaba la aplicación del Cuestionario de Análisis y Descripción de Puestos, lo cual fue de mucha ayuda para recaudar la información necesaria y poder desarrollar un proceso de actualización de perfiles de puestos más efectivo.

Mediante el Cuestionario de Análisis de Perfiles de Puestos (CAPP) se identificó las competencias blandas y competencias duras que se requerían en el puesto de trabajo, por eso se concluye que se deben establecer las competencias blandas y competencias duras que estén actualizadas dentro del campo laboral y que favorezcan al puesto de trabajo de la empresa y al crecimiento profesional de cada colaborador.

Se concluye que el desarrollo de dicho informe aporta toda la información requerida al momento de llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de tener funcionarios capacitados y competitivos para el puesto de trabajo.

## **Recomendaciones**

### **Recomendaciones sobre los objetivos**

Se recomienda establecer un control más estructurado sobre las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo para que, al momento de realizar un proceso de actualización de Perfiles de Puesto, dicho control sea más fácil y efectivo; para ello se sugiere implementar el Cuestionario de Análisis y Descripción de Perfiles de Puesto, ya que este Cuestionario es completo y recolecta la información requerida en la actualización.

Se recomienda establecer una lista de competencias blandas y competencias duras de cada puesto de trabajo, para ir actualizándolas conforme a las competencias en el campo laboral, esto permitirá un proceso más completo en el reclutamiento y selección de Personal.

Se sugiere implementar y realizar un informe final, con las funciones, responsabilidades, competencias blandas y competencias duras, con el propósito de tener una información más detallada en el Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos para hacer el proceso de reclutamiento y selección de personal más efectivo.

### **Recomendaciones para Grupo Tres Erres Holding S.A. (REMSA)**

Se recomienda mantener la actualización anual del Manual Descriptivo de Perfiles de Puesto con las competencias duras y blandas específicas de cada puesto de trabajo y así, tener disposición los requisitos necesarios al momento de una nueva contratación. Dicha actualización permitirá llevar a cabo un excelente proceso de reclutamiento y selección de personal.

Se sugiere la reasignación de funciones que no están establecidas en el Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos de algunos puestos de trabajo, para no recargar a los funcionarios con responsabilidades pertenecientes a otros puestos de trabajo, realizando nuevas contrataciones.

### **Recomendaciones para la Escuela de Psicología de la Universidad Adventista de Centroamérica**

Se recomienda realizar una inducción de la misma forma que con el Trabajo Comunal Universitario, para dar a conocer los requisitos de la práctica supervisada y la defensa de la misma y así, entender cada uno de los lineamientos y exponer dudas que puedan surgir y deben ser aclaradas.

Se sugiere la integración de más prácticas profesionales en el desarrollo de la carrera, con el fin de adquirir experiencias en relación a los conocimientos aprendidos en los cursos correspondientes a carrera de psicología.

Se recomienda proporcionar materiales de apoyo como páginas de investigación para fuentes bibliográficas en la realización del informe de la práctica con páginas actualizadas, según los lineamientos de APA séptima, ya que solo se cuenta con algunos recursos fiables que cumplen los requisitos, esto hace que el proceso de investigación en cualquier trabajo o informe tarde más.

## Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RRHH Gestión por competencias.*. Ediciones Granica S.A
- Berrocal, C. (2018). ¿Qué es el Manual de perfiles de puesto y como diseñarlo? Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/09/que-es-el-manual-de-perfiles-de-puestos-y-como-disenarlo/>
- Carvajal, Y. (2015). Ética en la Gestión de Recursos Humanos. *Gestiópolis*.  
<https://www.gestiopolis.com/etica-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Casas, L. (2015). Psicología Organizacional y su historia.  
<https://luiscasasvilchis.files.wordpress.com/2015/12/fpo-u-i-psicologia-organizacional-historia.pdf>
- Chiavenato, L. (2017). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Corbin, J. (2020). Psicología del trabajo y las organizaciones: una profesión con futuro. *Psicología y mente*. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/psicologia-trabajo-organizaciones-profesion>
- De La Fuente, T. (2017). Diferencias y relaciones entre psicología industrial, laboral y organizacional. *Mi psicología del trabajo*.  
<http://mipsicologiadeltrabajo.blogspot.com/2017/08/diferencias-y-relaciones-entre-la.html>

De La Rosa, M. (2018). Psicología del trabajo y de las organizaciones. La salud de las empresas.

*INESEM*. <https://revistadigital.inesem.es/educacion-sociedad/psicologia-del-trabajo-y-de-las-organizaciones/>

Diferencias entre psicología industrial y psicología organizacional. (2020). *Locallux*.

<https://es.triangleinnovationhub.com/difference-between-industrial-psychology>

García, S. (2016). Análisis de puestos de trabajo y selección de personal. *UMH*.

<http://dspace.umh.es/jspui/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>

Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista*

*Colombiana de Ciencias Sociales*. Vol. VII, 131-153.

Magallon, M. (2019). ¿Qué es la psicología? *Salud-terapia*.

<https://www.saludterapia.com/glosario/d/87-psicoterapia.html>

Meneses, J. (2016). El Cuestionario. *Universitat Oberta de Catalunya*.

<https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>

Pomposo, L. (2015). Análisis de necesidades y propuestas en la línea de competencia de inglés.

*Universidad Nacional de Educación a Distancia*. [http://espacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Filologia-](http://espacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Filologia-Mlourdespomposo/POMPOSO_YANES_Lourdes_Tesis.pdf)

[Mlourdespomposo/POMPOSO\\_YANES\\_Lourdes\\_Tesis.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Filologia-Mlourdespomposo/POMPOSO_YANES_Lourdes_Tesis.pdf)

Psicología laboral y de las organizaciones. (S.F). *EduRed*.

[https://www.ecured.cu/Psicolog%C3%ADa\\_laboral\\_y\\_de\\_las\\_organizaciones](https://www.ecured.cu/Psicolog%C3%ADa_laboral_y_de_las_organizaciones)

¿Qué es la psicología laboral? (2020). *Psicología y mente*.

<https://psicologiaymente.com/organizaciones/que-es-psicologia-laboral>

Roviera, L. (2020). Diferencias entre “Soft skills y hard skills” *Psicología y mente*.

<https://psicologiaymente.com/organizaciones/diferencias-soft-skills-hard-skills>

Salas, D. (2020). El informe de investigación. *Investigalicia*.

<https://investigaliacr.com/investigacion/el-informe-de-investigacion/>

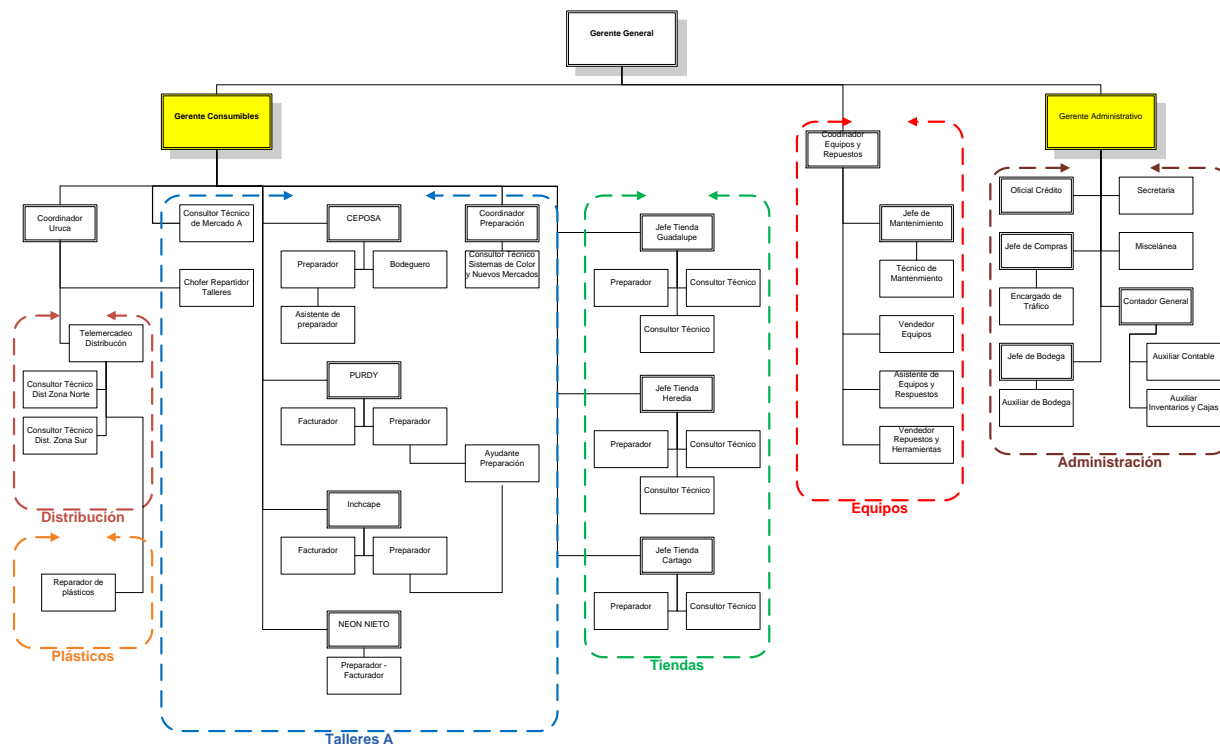
Villa, L. (2016). La ética en la gestión de recursos humanos. Esan.

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/08/01/etica-gestion-recursos-humanos/>

## Apéndice

### Apéndice 1

#### Organigrama



### Apéndice 2

Taller 3R **MANUAL DESCRIPTIVO DEL PUESTO** SEPTIEMBRE, 2020

#### NOMBRE DEL PUESTO

##### 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

- Departamento:
- Supervisado por:
- Código del puesto:

d) Supervisa a:

2. OBJETIVO DEL PUESTO:

3. PRINCIPALES FUNCIONES:

4. RESPONSABILIDADES:

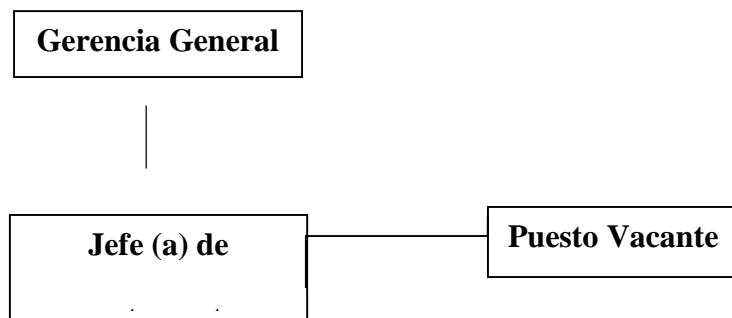
a) Información:

b) Reportes:

c) Valores:

d) Equipo:

5. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:



6. PERFIL PROFESIONAL

a) Experiencia:

b) Preparación académica:

c) Conocimientos específicos:

d) Idiomas:

e) Computación:

f) Competencias Humanas:

g) Otros requisitos:

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
<b>Jefatura de Recursos Humanos</b>	<b>Gerencia General</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>

### Apéndice 3

Autor: María Alejandra Calvo Castro

### Cuestionario de Análisis de Descripción de Puestos

**Objetivo:** Obtener información necesaria para la actualización del Manual Descriptivo de Perfiles de Puestos.

- **Caracterización del Puesto**

1. Nombre del puesto: \_\_\_\_\_
2. Nombre del o (la) ocupante del puesto: \_\_\_\_\_
3. Departamento donde pertenece el puesto: \_\_\_\_\_
4. Nombre de jefatura inmediata: \_\_\_\_\_
5. Puesto de jefatura inmediata: \_\_\_\_\_
6. Jornada: ( ) Diurna ( ) Nocturna ( ) Mixta

7. Horario: \_\_\_\_\_

- **Resumen del Puesto**

Resuma de forma clara el puesto que usted desempeña y las principales funciones, de manera que dé una idea general del trabajo a su cargo.

---

---

---

---

---

---

---

---

- **Clasificaciones especiales**

Enumere las licencias o permisos de cualquier índole que se requieren para desempeñar las funciones de su puesto. (Ejemplo: la licencia de conducir como requisito para desempeñar el puesto de chofer).

---

---

- **Descripción específicas de funciones**



- **Factores y subfactores esenciales del puesto**

A continuación se presentan los factores y subfactores que caracterizan el puesto de trabajo que usted desempeña y en los cuales nos basaremos para su valoración.

### 1. Requisitos ocupacionales

Factores que se refieren a la preparación académica, formal o no formal, la experiencia y otras habilidades o conocimientos que debe de poseer el (la) funcionario (a) para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades esenciales.

### 2. Educación

Se refiere al nivel de preparación académica que se requiere para desempeñar las funciones de su puesto. Este aspecto se refiere a las exigencias del puesto, por lo tanto, no necesariamente debe coincidir con los estudios que usted posee.

Educación mínima requerida	Marque con una X
Segundo Ciclo de Enseñanza General Básica (sexto grado de escuela).	
Tercer Ciclo de Enseñanza General (Tercer año de colegio).	
Conclusión de Estudios de Educación Diversificada (Quinto año de colegio).	
Técnico Medio reconocido por el Ministerio de Educación Pública, en una especialidad afín al puesto. Además de poseer dominio en la operación de paquetes computacionales de aplicación al puesto.	
Diplomado o asociado, o bien 60 o 90 créditos, en una carrera universitaria afín al puesto, aprobada por el CONESUP. Además poseer dominio en la operación de paquetes y programas computacionales de aplicación al puesto.	
Mas de 90 créditos universitarios en una carrera afín al puesto, aprobada por el	

CONESUP. Además de poseer dominio en la operación de paquetes y programas computacionales de aplicación al puesto.	
Aplicación de estudios superiores: Master, Doctorados entre otros.	

**Especifique:**


---



---



---



---

- Experiencia

Se considera el tiempo requerido que se le permita al trabajador de una forma práctica asumir plenamente las funciones y las responsabilidades propias del puesto. Además indique qué clase de experiencia debe tener.

Experiencia	Marque con una X
De 0 a 6 meses en puestos afines	
De 7 a 1 año en puestos afines	
De 1 año y 1 mes a 2 años en puestos afines	
De 2 años y un mes en adelante en puestos afines	

**Clase de experiencia**

---

---

---

- **Competencias**

Corresponde a las habilidades, conocimientos y destrezas personales requeridas por el puesto.

Nivel requerido	Marque con una X
Habilidades y conocimientos elementales en matemática básica y escritura.	
Habilidad en relaciones públicas.	
Habilidad de expresarse oralmente por escrito, para efectuar cálculos de matemática básica de alguna complejidad, para aplicar conocimientos teóricos o prácticos.	
Aplicación de los principios elementales propios de áreas o técnicas administrativas.	
Capacidad analítica y creadora en la resolución de conflicto, así como discreción.	

### 1. Competencias duras

Son los conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que permiten que el trabajador desempeñe su puesto.

Competencias duras	Marque con una X
Habilidad para negocios	
Conocimientos en programas	
Conocimientos en Contabilidad	

Habilidades relativas a estudios de mercado y márketing	
Conocimiento técnico en software y herramientas administrativas	
Título o formación específica para un puesto de trabajo concreto	
Dominios de idiomas extranjeros	
Conocimientos en importaciones y exportaciones	
Conocimiento en relaciones públicas	
Manejo de redes sociales	
Redacción y ortografía	
Dominio de sistema SAP	
Servicio al cliente	
Conocimiento en ventas	

Competencias duras específicas de su puesto de trabajo

---



---



---



---

## 2. Competencias blandas:

Competencias blandas	Marque con una X
Organización	
Liderazgo proactivo	
Puntualidad	
Pensamiento crítico	
Sociabilidad	
Comunicación asertiva	
Adaptación	
Orientación al servicio	
Empoderamiento	
Toma de decisiones	
Capacidad de negociación	
Buenas relaciones interpersonales	

Polifuncionalidad	
Proactividad	
Capacidad de análisis	
Trabajo en equipo	
Planificación	
Empatía	
Escucha activa	
Inteligencia emocional	

Competencias blandas específicas de su puesto de trabajo.

---



---



---



---

**a) Responsabilidades**

Se refiere a la independencia que tienen los trabajadores en la realización de sus actividades, las cuales están relacionadas con el trámite de procesos, coordinación, control o supervisión de personas, así como la toma de decisiones que se derivan de los diversos servicios que brinda la empresa.

**b) Por la naturaleza de las funciones que ejecutan**

Se refiere a la responsabilidad que se deriva de la naturaleza misma de las actividades asignadas al puesto.

Por naturaleza de funciones	Marque con una X
El trabajo es de naturaleza sencilla y rutinaria, donde se realizan actividades básicas, siguiendo procedimientos claramente establecidos.	
Las actividades asignadas son variadas y deben acoplarse al cumplimiento de objetivos determinados. El nivel de independencia le autoriza para sugerir	

cambios en la forma de realizar el trabajo, los cuales deben ser consultados con anterioridad con su superior antes de su implantación.	
La responsabilidad es directa sobre la calidad y exactitud de trabajo. El nivel de independencia le autoriza para resolver situaciones que no siempre están previstas a rutinas de trabajo, para lo cual necesita capacidad de análisis y creatividad.	
Se requiere responsabilidad por la calidad, la precisión o cantidad de los resultados y por la exactitud de los procesos e información que se otorga, así como la oportunidad de esta, en las actividades técnicas o profesionales	

### c) Por supervisión recibida

Se refiere a la libertad de acción derivada por el tipo de iniciativa, decisión y confianza requerida y permitida en el cumplimiento de sus funciones.

Supervisión recibida	Marque con una X
Las tareas se ejecutan bajo inmediata supervisión e instrucciones constantes, detalladas y precisas.	
Estos puestos son total o parcialmente sujetos a instrucciones, prácticas, y procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.	
Trabaja con independencia y sigue instrucciones generales, recibe supervisión principalmente sobre el avance del trabajo y sus resultados.	
Trabaja con amplia independencia. Presenta a su superior informes para su conocimiento y aprobación.	

### d) Por supervisión ejercida

Esta es la responsabilidad que la función de controlar en cuanto a la supervisión de otras personas, que realizan trabajo de tipo operativo y rutinario, en departamentos donde el ámbito de control es muy amplio y su estructura es relativamente plana.

Supervisión ejercida	Marque con una X
Le corresponde la supervisión de algún personal.	
La ejecución de su trabajo incluye tener algún funcionario bajo su supervisión.	

**e) Por relaciones de trabajo**

Es la responsabilidad que genera el puesto por las relaciones derivadas del mismo con otras personas o unidades.

Relaciones de trabajo	Marque con una X
Relaciones de trabajo con personas internas o externas a la empresa, para la solicitud o suministro de información y servicio al cliente.	
La relación con personas internas o externas a la empresa consiste en entrevistas o reuniones, mediante las cuales buscan información para análisis de necesidades.	

**f) Por materiales, herramientas y equipos**

Es la responsabilidad directa o indirecta por la utilización, recibo, custodia y entrega de herramientas, materiales y equipos.

Materiales y equipos	Marque con una X
Es responsable únicamente por los materiales, documentos, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su trabajo.	
Es responsable, conjuntamente con el departamento correspondiente, por la recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas, equipo y documentos utilizados por otras personas.	
Como función principal, es responsable, conjuntamente con el departamento respectivo, por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas, equipo y documentos utilizados por otras personas.	

**g) Por fondos y valores**

Indica la responsabilidad por la recepción, custodia, entrega o administración de fondos o títulos valores comerciales.

Fondos y valores	Marque con una X
Tiene responsabilidad con el manejo de fondos y valores comerciales.	
Tiene responsabilidad por el retiro y entrega de cheques en forma periódica.	
Tiene responsabilidad por el cobro del servicio realizado, la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores a un departamento superior.	
Administra un fondo de caja y le corresponde el depósito de fondos recaudados, así como su respectivo control.	

#### **h) Por manejo de información confidencial**

Se refiere a la responsabilidad por el correcto empleo de los datos, información y noticias reservadas que llegan a su conocimiento en el desenvolvimiento de las obligaciones asignadas y cuya divulgación podría, directa o indirectamente, ocasionar conflictos de trascendencia o daños a la Empresa.

Información confidencial	Marque con una X
No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.	
Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información de importancia, que son conocidos por otros puestos a nivel de departamento.	
Tiene responsabilidad por el conocimiento y manejo de información confidencial esporádicamente.	
Como parte esencial de su trabajo, le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.	

**i) Por consecuencia de error**

Consecuencias que podrían tener error en sus funciones y que afecten a Corporativo Tres Erres Holding (REM S.A.).

---

---

---

**j) Condiciones de trabajo**

Factor que valora las condiciones en las cuales debe ejecutarse el trabajo, sobre las que el (la) funcionario (a) no puede ejercer control alguno y que pueden afectar su estado físico o mental, o exponerlo (a) a accidentes o enfermedades.

**j.1 Condiciones ambientales**

Se refiere a las condiciones del ambiente a las que se enfrenta como trabajador (a) en la ejecución de sus actividades, tales como: luminosidad, temperatura, ruidos, polvo, lluvia, malos olores, suciedad y otros que podrían conllevar a incapacidades temporales o permanentes.

Condiciones ambientales	Marque con una X
El trabajo se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas, que no presentan riesgos de accidentes o enfermedades.	
En general las condiciones ambientales son buenas o presentan riesgos de sufrir algún accidente.	
Está expuesto a condiciones ambientales como: ruido, polvo, temperatura, humedad, iluminación, entre otras.	
Está expuesto a tensión, estrés, irritabilidad, ansiedad, causados por un ambiente laboral inadecuado.	

- **Recomendaciones o comentarios especiales**

Haga las anotaciones que considere deben tomarse en cuenta en la descripción o especificación de este puesto, o que permitan comprender mejor el trabajo que usted realiza.

---

---

---

---

---

---

---

*¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!*

**Hago constar que las respuestas dadas en este documento son el reflejo fiel del puesto que desempeño.**

Firma del funcionario (a): \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **Apéndice 4**

### **Informe Final**

- Fecha
- Funciones referidas al puesto
- Responsabilidades referidas al puesto
- Competencias blandas
- Competencias duras
- Recomendaciones a los funcionarios