

Universidad Técnica Nacional

Sede Central

Administración y Gestión de Recursos Humanos

Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Diseño de una propuesta de un manual de puestos por competencias en la empresa El Paraíso del Parque S.A, Costa Rica, para el mejoramiento de la gestión del talento humano en el período de agosto 2022 a noviembre 2023.

Sustentantes:

Dayana Vanessa Navas Bustamante

Jazmín Fabiola Paniagua Chacón

Alajuela, 2024

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico, primeramente, a Dios, gracias a Él he logrado culminar mi carrera. A mis padres: Wilbert y Rafaela, por el apoyo incondicional, por siempre impulsarme a ser mejor y por su amor infinito. A mi ángel, que se convirtió en una abuelita para mí, Cheryl Venatta, su amor y cariño me motivaron a cumplir uno de mis sueños, ser una profesional. También, a mi gatita Morita por su amor. Y a mi familia, amigos y profesores que estuvieron presentes apoyándome.

Todos ustedes ayudaron a que se hiciera realidad este sueño.

Jazmín

A Dios le dedico esta tesis por darnos salud, perseverancia y capacidad para culminar con el grado de licenciatura, asimismo, para enfrentarme con valor a la realización de la investigación. A mis padres, Rita y Elías, por el esfuerzo que han realizado para que su hija sea una profesional. También, a mis hermanas y hermanos que me han motivado siempre a cumplir con mis anhelos. A mi esposo, por el apoyo incondicional en cada momento. El amor y el apoyo incondicional de todos han sido el éxito para mí, por eso les dedico con mucho cariño mi esfuerzo.

Dayana

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por darnos la sabiduría y por brindarnos la salud y fuerza para culminar con éxito nuestro trabajo de investigación.

Un especial reconocimiento a nuestro tutor Gustavo Arias Murillo, por su apoyo, dedicación y paciencia. Gracias por su guía, consejos y recomendaciones desde el inicio hasta el final. Fue sin duda el mejor mentor que pudimos haber recibido, por su sabiduría, conocimientos y paciencia.

Resulta importante reconocer a Meilyn y Sandra de la empresa El Paraíso del Parque S.A por abrir las puertas para realizar la investigación en tan prestigiosa compañía. Agradecemos el acompañamiento y tiempo brindado en guiarnos con la necesidad y provisión de la información requerida para lograr los objetivos del proyecto.

Nuestro sincero agradecimiento a nuestros lectores Kattia Vasconcelos y Jesús Barquero, por brindarnos su tiempo, compromiso y conocimiento, su asesoría fue fundamental para esta tesis.

Deseamos reconocer el esfuerzo y la labor de los docentes involucrados en nuestro ciclo universitario, compartiendo los conocimientos necesarios, para nuestro desarrollo profesional. Por último, agradecemos a la Universidad Técnica Nacional por la exigencia requerida durante el transcurso de la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos, para ser unas profesionales con sello de calidad, tanto dentro como fuera de las instalaciones.

A todos los mencionados, nuestros sinceros agradecimientos.

Dayana y Jazmín

Contenido

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Contenido.....	IV
Índice de Gráficos.....	VII
Índice de Tablas.....	VII
Índice de Anexos.....	VIII
Resumen Final del Trabajo de Graduación.....	X
Introducción.....	13
CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES.....	15
Aspectos Generales.....	16
1.1 Tema.....	16
1.2 Justificación.....	16
1.3 Estado de la Cuestión.....	18
1.3.1 Investigaciones Internacionales.....	19
1.3.2 Investigaciones Nacionales.....	27
1.3.3 Investigaciones locales.....	31
1.4 Planteamiento del Problema de Investigación.....	34
1.4.1 Formulación del Problema.....	35
1.5 Objetivos de la Investigación.....	36
1.5.1 Objetivo General.....	36
1.5.2 Objetivos Específicos.....	36

1.6 Alcances y Limitaciones	36
1.7 Matriz de Congruencias	38
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	40
Marco de Referencia Empresarial.....	41
2.1 Bases Teóricas	42
2.1.1 Administración.....	42
2.1.2 Administración de Recursos Humanos.....	44
2.1.3 Buenas Prácticas de Recursos Humanos.....	45
2.1.4 Gestión de Recursos Humanos por Competencias	46
2.1.5 Definición de Competencias	46
2.1.6 Clasificación de Competencias	47
2.1.6.1 Competencias Instruccionales, Genéricas o Core competence.....	47
2.1.6.2 Competencias Específicas por Nivel	48
2.1.6.3 Competencias Particulares por Área o Familia de Puestos.....	48
2.1.6.4 Competencias Distintivas de un Puesto	48
2.1.7 El Diccionario de Competencias.....	48
2.1.8 Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo	49
2.1.9 El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias	50
2.1.10 Las Competencias en el Proceso de Entrevista.....	51
2.1.11 Evaluación por Competencias.....	53
2.1.12 Proceso de Inducción	53
2.1.13 Evaluación y Seguimiento de Personal Recién Incorporado a la Empresa	54
2.2 Marco Conceptual.....	55

2.3 Marco Legal	58
2.3.1 Leyes	58
2.3.2 Decretos	61
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	62
Marco Metodológico.....	63
3.1 Tipo de Investigación.....	69
3.2 Tipo de Enfoque.....	71
3.3 Población de Estudio.....	71
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	73
3.5 Fuentes de Recolección de Información	74
3.5.1 Fuentes Primarias.....	74
3.5.2 Fuentes Secundarias.....	74
3.5.3 Fuentes Terciarias	75
3.6 Matriz Conceptualización de Variables	76
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	79
4. Presentación y Análisis de los Resultados	80
4.1 Porcentaje de Puestos Analizados.....	80
4.2 Selección de Competencias.....	83
4.3 Clasificación de Competencias	86
4.3.1 Competencias Genéricas.....	87
4.3.2 Competencias Específicas.....	87
4.3.3 Clasificación de los Puestos de Trabajo por Competencias.....	89
4.4 Definición del Diccionario de Competencias	91

4.4.1 Estructura General del Diccionario por Competencias.....	92
4.4.2 Estructura Específica por cada Competencia del Diccionario.....	93
4.5 Descripción de Perfiles de Puestos por Competencias.....	95
4.6 Estructura General del Manual de Puestos por Competencias.....	96
CAPÍTULO V.....	99
PROPUESTA DEL DICCIONARIO POR COMPETENCIAS.....	99
Y EL MANUAL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS.....	99
5.1 Diccionario por Competencias:.....	100
5.2 Manual de Puestos por Competencias:.....	128
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	294
6.1 Conclusiones.....	295
6.2 Recomendaciones.....	297
Referencias.....	299
Anexos.....	310

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Porcentaje de Puestos Analizados.....	80
Gráfico 2: Clasificación por Competencias.....	86

Índice de Tablas

Tabla 1: Tabla de Abreviaturas.....	IX
Tabla 2: Matriz de Congruencia.....	38

Tabla 3:	Conceptualización de Variables.....	76
Tabla 4:	Identificación de los Puestos de Trabajo	82
Tabla 5:	Listado de Competencias por Clase Ocupacional.....	84
Tabla 6:	Clasificación de los Puestos de trabajo por Competencias (Hotel)	89
Tabla 7:	Clasificación de los Puestos de Trabajo por Competencias (Parque).....	90
Tabla 8:	Estructura Específica por cada Competencia del Diccionario	94
Tabla 9:	Formato del Descriptivo de Puestos por Competencias	96

Índice de Anexos

Anexo1:	Cronograma.....	310
Anexo2:	Preguntas de la Entrevista Estructurada.....	312
Anexo3:	Carta de Autorización para uso y Manejo de los Trabajos Finales de Graduación Universidad Técnica Nacional (Trabajo Colectivo)	313

Tabla 1: Tabla de Abreviaturas

Abreviatura	Significado
AGRH	Administración y Gestión de Recursos Humanos
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
FODA	Herramienta para detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
INS	Instituto Nacional de Seguros
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
p.	Página
pp.	Páginas
Párr.	Párrafo
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
PVC	Policloruro de Vinilo
RR. HH.	Recursos Humanos
R y S	Reclutamiento y Selección
S. A.	Sociedad Anónima
UTN	Universidad Técnica Nacional

Resumen Final del Trabajo de Graduación

El presente proyecto de investigación, para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, tiene como propósito trabajar con la empresa “El Paraíso del Parque S.A, Costa Rica.” (nombre que se usa como seudónimo en adelante, para mantener la confidencialidad solicitada por parte de la compañía).

Asimismo, el objetivo de esta investigación es mejorar la gestión del talento humano en cuanto a su labor se refiere. Para esto, se emplea la metodología documental-descriptiva, centrada en describir y explicar el objeto de estudio mediante métodos de recolección de datos, como entrevistas, observación directa y análisis de artículos académicos.

Para dicho estudio, se inicia por analizar la problemática en la empresa y conceptualizar las variables en términos claves, facilitando elaborar el manual de puestos por competencias. Esto se basa en fundamentos teóricos relevantes que aportan valor a la investigación, con el fin de obtener el personal idóneo y mejorar la gestión del talento. Asimismo, se cuenta con un diccionario por competencias, que se divide en competencias genéricas y específicas, clasificadas en grado alto, medio y bajo, para su asignación estratégica a los puestos de trabajo.

Una vez analizada la información, se asignan las competencias según cada puesto de trabajo, beneficiando tanto el negocio como la gestión del Departamento de Recursos Humanos, puesto que identifica las competencias esenciales que los empleados requieren para realizar sus tareas. Lo anterior brinda a las jefaturas la oportunidad de avanzar en términos del desarrollo de personal, crear planes de mejora y formación para sus equipos en función de las habilidades seleccionadas.

Finalmente, el resultado del proyecto ofrece a la empresa El Paraíso del Parque S.A una guía específica del modelo de gestión por competencias, facilitando la alineación de la estrategia organizacional con los objetivos empresariales. Además, proporciona el apoyo necesario para que

el talento humano adquiera las habilidades necesarias para realizar sus funciones, lo que resulta en un aumento de la productividad, reducción en la rotación de personal y con esto, mejoras en el ambiente laboral.

Introducción

El presente proyecto de investigación para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos tiene como propósito trabajar de la mano con la empresa El Paraíso del Parque S.A, para diseñar una propuesta de un manual de puestos por competencias. Por esta razón, es importante conocer la situación de la compañía, para identificar la problemática que presenta respecto a la descripción de los puestos de trabajo.

En efecto, es importante que las empresas cuenten con un manual de puestos por competencias actualizado, puesto que brinda una guía u orden a los procesos que tienen que ver con el Departamento de Recursos Humanos. Por esta razón, para el desarrollo del manual de puestos por competencias se requiere realizar una entrevista a la jefatura de la compañía y a los colaboradores, con el fin de ejecutar un análisis de los datos recopilados de cada puesto de trabajo, para la estructura y validación de este.

El manual de puestos por competencias permite a las organizaciones adaptarse con mayor facilidad a los cambios presentados en el mercado empresarial, por ejemplo, la situación que enfrentaron las empresas a causa del COVID-19. Temas como la inteligencia artificial o herramientas virtuales para entrevistas de candidatos han llegado a ser una ventaja y brindar facilidad en los procesos. Por esto, se requiere de estrategias en temas de RR. HH., para que las empresas se puedan adaptar con rapidez y faciliten el desarrollo de sus procesos, compitiendo en el mercado laboral y obteniendo beneficios en la productividad, motivación y rentabilidad del talento humano.

De esta forma, se considera importante que las empresas no solo se enfoquen en el proceso operativo, sino también en su recurso humano. Según Gaspar, “El talento humano es un recurso fundamental en el desarrollo empresarial, las organizaciones se han dado cuenta de ello, por lo que

en la actualidad se ha consolidado la capacitación y el desarrollo de las cualidades del personal” (2021, p.327).

De acuerdo con lo anterior, se considera que el recurso humano posee valor, como parte estratégica dentro de una empresa. Además, es considerado un factor fundamental en la gestión de calidad y la competitividad organizacional.

El proyecto se desarrolla en un total de seis capítulos. Estos se encuentran contenidos en bases introductorias al proyecto, bases teóricas, bases de referencia de la empresa, metodología para su desarrollo y aplicación de las herramientas necesarias para ejecutar el objeto de estudio. Finalmente, se muestran los resultados obtenidos del estudio y las herramientas creadas. De esta forma, por medio de la obtención de un manual de puestos por competencias se genera una guía de los puestos de trabajo, facilitando las labores del Departamento de Recursos Humanos.

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

Aspectos Generales

1.1 Tema

Diseño de una propuesta de un manual de puestos por competencias en la empresa El Paraíso del Parque S.A, Costa Rica, para el mejoramiento de la gestión del talento humano en el período de agosto 2022 a noviembre 2023.

1.2 Justificación

El proyecto de investigación tiene como propósito colaborar con la empresa El Paraíso del Parque S.A, mediante la creación de un manual de puestos basado en competencias. Esto se diseña con el objetivo de fortalecer la gestión del Departamento de Recursos Humanos al definir detalladamente los puestos de trabajo. Para ello es necesaria una herramienta que permita la obtención de datos de forma eficaz y eficiente. Es decir, se requiere que el negocio establezca un proceso basado en competencias y que se adapte a la estrategia comercial, mejorando el talento humano al proporcionar claridad en las expectativas de desempeño y en las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

La integración de este modelo moderniza la ejecución de los procesos en los subsistemas de Recursos Humanos que se implementan en una organización, puesto que esta metodología del talento humano convierte la acción de administrar en identificar y desarrollar las competencias personales y técnicas, siendo esto las capacidades, conocimientos y comportamientos que más se adecuen a la estrategia del negocio (Lora et al., 2020). En otras palabras, es necesario el desarrollo del manual de puestos por competencias para el diseño e implementación de una adecuada administración del talento humano, puesto que le permite a la empresa gestionarse efectivamente en cuanto a la motivación y retención de su capital humano.

Por otra parte, dentro de los beneficiarios en el desarrollo del proyecto se encuentran la empresa y el Departamento de Recursos Humanos. Es relevante para la compañía contar con un manual de puestos basado en competencias, esta herramienta facilita la alineación de las tareas con las habilidades específicas requeridas para cada posición, ofreciendo un orden estructurado y coherente en la descripción y evaluación de roles. Además, beneficia a la persona encargada del proceso, agilizando su trabajo en la simplificación de sus funciones relacionadas con el talento humano.

Asimismo, entre otros beneficiarios, se encuentran los estudiantes, profesores, consultores y futuros colegas de la carrera, que tendrán como base el material estudiado y la creación de herramientas para evaluar competencias. Según un artículo a raíz del COVID-19, De vuelta a lo humano. Porque los líderes de Recursos Humanos quieren volver a centrarse en las personas. Presenta el cambio como la forma para iniciar a utilizar el *big data* y la tecnología, mejora los procesos donde se involucra más la parte humana. Una de las razones para volver a ser partícipe de este giro al pasado es analizar cómo empezaron las empresas a comunicarse y conocer su talento humano (Komm et al., 2021).

Por consiguiente, las buenas prácticas de Recursos Humanos poseen temas importantes para gestionar las empresas. Nuevos modelos de reclutamiento de personal por competencias, flexibilidad de horarios crean el bienestar de los colaboradores y fomentan la productividad por medio del *Engagement*. Esto puede provocar un crecimiento organizacional en cuanto a lo económico y en el ámbito social, sirviendo de guía para que las empresas cercanas apliquen las mismas metodologías. En temas tecnológicos se presenta un avance por el uso de herramientas que facilitan la gestión del talento humano (Molina, 2022).

Es importante tomar en consideración una buena estructura del talento humano, puesto que el mercado se encuentra en un constante cambio y es necesario adaptarse a él. El desarrollo de las nuevas generaciones requiere que las empresas apliquen medidas idóneas, para obtener colaboradores comprometidos y satisfechos. Es necesario que se pueda direccionar el manual por competencias, para que sea la base de todas las subáreas de Recursos Humanos. Esta gestión permite la obtención del talento humano con las capacidades y habilidades necesarias para la estabilidad o crecimiento de la empresa.

Por lo tanto, para este trabajo investigativo se cuenta con la información proporcionada por la empresa, así como los datos recolectados de las entrevistas o mediante la observación a los colaboradores. De esta forma se desarrollan las herramientas de competencias, que son de utilidad en el proceso de diseñar el manual de puestos por competencias. También, es necesaria la creación de un diccionario de competencias y su validación.

Dichas herramientas son una guía para la compañía, tienen el propósito de enfocar a la empresa El Paraíso del Parque S.A en la gestión por competencias, con el fin de establecer adecuadamente los procesos y sistematizar las diferentes ramas de Recursos Humanos.

1.3 Estado de la Cuestión

En el estado del arte, se presentan diferentes investigaciones realizadas desde el ámbito internacional, nacional y local. En primer punto, se detalla la importancia que tiene crear un manual de puestos para una empresa, con la finalidad de mejorar los procesos internos y la administración del talento humano. Seguidamente, se detalla cómo la eficiencia de los colaboradores y su productividad se puede asociar con el uso del modelo de gestión de competencias, desde la elaboración de un diccionario por competencias y la actualización de un manual de puestos por competencias.

1.3.1 Investigaciones Internacionales

El trabajo final de grado de Castillo & Valencia (2019) se enfoca en la creación de un manual de funciones por competencias para la empresa Restaurante y Heladería Guacamayas. Tiene como objetivo elaborar el manual de funciones por competencias, con el propósito de mejorar los procesos internos y la administración del talento humano. A través del diagnóstico de la empresa, la encuesta estructurada facilita la identificación de las competencias aplicables a los 17 cargos establecidos. Asimismo, la recolección de datos permite establecer las funciones de cada puesto de trabajo, desarrollando el manual de funciones por competencias, para el mejoramiento del servicio que brinda la compañía a través de su talento humano.

El proyecto corresponde a una investigación de campo en la cual se aplicaron dos encuestas con preguntas abiertas-cerradas, para la detección de las competencias y las funciones de los 17 cargos. Asimismo, la metodología es cuantitativa y descriptiva, indica que se recolectaron datos numéricos para medir las respuestas obtenidas en las encuestas. También, se describe las características de las habilidades y actividades identificadas. Además de las encuestas, se realizaron las observaciones directas de campo, para recopilar la información adicional y analizar los resultados obtenidos.

La investigación refleja la necesidad real que tienen las pequeñas compañías al no contar con un manual de puestos por competencias puesto que, sin esta herramienta, las pequeñas empresas pueden enfrentar dificultades en la gestión de Recursos Humanos, lo que puede ocasionar contrataciones incorrectas, desajuste de las habilidades de los empleados con los requisitos laborales y un servicio al cliente deficiente, debido a la falta de personal capacitado o motivado (Castillo & Valencia, 2019).

Por otra parte, Armas (2019), en su tesis “Gestión por competencias y su influencia en la productividad de la Pollería Salazar SAC, Callao, 2019”, argumenta que la falta de gestión del talento humano por competencias impide tener un control adecuado de las capacidades de los colaboradores, lo que a su vez dificulta dirigirlos hacia la superación y desarrollo de su potencial humano. Asimismo, destaca la importancia de la gestión por competencias, para optimizar el crecimiento de la organización a través del cumplimiento de sus objetivos.

El enfoque de la investigación es secuencial-probatorio, porque define ideas, objetivos y preguntas de investigación, para desarrollar las hipótesis y sus variables. Asimismo, el método de investigación es hipotético-deductivo, puesto que, a partir de una hipótesis general y tres hipótesis específicas, se establece que la gestión por competencias tiene un impacto en la productividad. Por consiguiente, para llegar a esta conclusión, fue necesario recolectar información mediante dos cuestionarios administrados a una población de cincuenta empleados, para medir las variables del estudio.

Finalmente, el propósito de esta investigación es evidenciar que el desarrollo del potencial de los colaboradores de una organización impacta positivamente en el logro de los objetivos y el éxito en el mercado. Asimismo, la capacitación constante facilita las tareas de los colaboradores brindándoles seguridad, motivación, desarrollo personal y profesional (Armas, 2019).

Por su parte, el proyecto de Vinuesa, titulado “Diseño de un manual de puestos por competencias y organigrama para una empresa del sector inmobiliario” tiene como objetivo la elaboración de un manual de funciones por medio de la recopilación de datos y el análisis de los cargos. Propone el diseño de una estructura organizacional, el diccionario por competencias y el manual de funciones por competencias, para el mejoramiento de los objetivos y la rentabilidad del negocio. El propósito principal de esta investigación es brindar una herramienta a los

colaboradores que les facilite conocer sus funciones permitiéndoles ser productivos en sus actividades. (Vinueza, 2019)

El método de investigación descrito sigue un enfoque cualitativo, puesto que se centra en comprender las diferentes perspectivas de los sujetos involucrados. La participación de 22 colaboradores en entrevistas y talleres sugiere un enfoque centrado en la recopilación de datos a través de la interacción directa con estos. Asimismo, se les evaluó mediante la observación directa para identificar las actitudes y comportamientos, lo cual, a través de la motivación de estos al formar parte de la investigación, le garantiza a la autora obtener datos claros y verdaderos.

En resumen, las competencias laborales y la creación de un manual de funciones por competencias son fundamentales para la organización que quiere optimizar su operación. Estas herramientas aclaran las tareas individuales y evitan la duplicidad de responsabilidades, garantizando que cada miembro del equipo comprenda su función específica. Además, facilita la evaluación del desempeño e identifica oportunidades de mejora. En definitiva, estas herramientas son la base de una gestión eficiente y eficaz de los Recursos Humanos en cualquier organización (Vinueza, 2019).

Continuando con el tema de las competencias laborales, el artículo científico de Quiroz & Torres (2019), denominado “Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas”, indica que “el objetivo fundamental de la presente investigación estuvo enfocado a establecer si la gestión del talento humano y las competencias laborales de los docentes se encuentran vinculadas entre sí” (p.157). Una de las razones de este estudio son los constantes cambios en la industria. Por ello, es necesario tener presente nuevas propuestas para la gestión de Recursos Humanos, considerando que los empleados pueden alcanzar sus objetivos a través de la mejora continua.

La metodología de la investigación es descriptiva, puesto que los investigadores evalúan las diferentes variables para medir los aspectos del objeto de estudio tal y como se presentan. Además, el diseño de la investigación es no experimental a nivel correlacional, debido a que la información no se manipula, sino se describe la relación entre las variables para el análisis de los resultados.

De acuerdo con lo anterior, los instrumentos de recolección de datos aplicados en esta investigación son el inventario de talento humano y el inventario de competencias laborales de los docentes de la Secretaría de Educación en México. En conclusión, los resultados de la investigación confirman que sí existe relación significativa entre la gestión del talento humano y las competencias laborales de la población en estudio.

De igual importancia es la investigación de tesis de Ballesteros denominada “Actualizar el manual de funciones por competencias laborales para los cargos administrativos y operativos del centro de medicina nuclear GAMACENTER SAS” (2019), la cual tiene como objetivo: Elaborar el manual de funciones de cargo por competencias cardinales y específicas por área o departamento del Centro de Medicina Nuclear GAMACENTER SAS, por medio de la recolección de información, teniendo en cuenta técnicas de estudio que permiten el reconocimiento de las competencias que debe tener cada colaborador y alcanzar los objetivos de la organización (2019, p.17).

Asimismo, el tipo de estudio implementado en la metodología según Ballesteros (2019), por el tipo de medir y analizar los datos:

(...) Es una investigación cuali-cuantitativa, ya que se recolectaron datos que describían los cargos de Gamacenter SAS y estos determinaron las diferentes competencias cardinales y específicas por área o departamento que deben tener los diferentes cargos de la organización para realizar los manuales de funciones por competencias. (p. 26)

Finalmente, los métodos de recolección de datos aplicado por el autor son la entrevista y encuesta, puesto que son herramientas con un bajo costo y fáciles de aplicar. Asimismo, el trabajo de campo le permite identificar las competencias de los puestos en estudio, con el propósito de diseñar los perfiles de los cargos por competencias. En resumen, esta investigación evidencia la importancia de gestionar las competencias, porque le permite a la empresa tener al talento humano adecuado para cada puesto de trabajo, realizar evaluaciones del desempeño más claras y desarrollar capacitaciones constantes (Balletero, 2019).

Pacherrez & Marrufo (2020), en su estudio “Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020”, tienen como objetivo proponer y validar en la organización un modelo de gestión por competencias que optimice el desempeño laboral de los colaboradores.

Dichos autores mencionan que en las instituciones públicas se dificulta detectar el talento idóneo para los cargos disponibles, por esta razón, la evaluación realizada por medio de la administración de las competencias facilita descubrir las virtudes y el potencial que hay dentro de la municipalidad en estudio.

Además, el estudio tiene un enfoque cualitativo de diseño no experimental, debido a que los autores se enfocan en las diferentes teorías para desarrollar el estudio del artículo científico. También se toma como base otros estudios realizados en este campo. Como técnica de recolección de datos se implementa la encuesta y los cuestionarios aplicados a cada variable del estudio.

Finalmente, el resultado que se obtuvo es que los colaboradores de la municipalidad tienen un desempeño deficiente, por lo cual, es relevante que se implemente el modelo de gestión por competencias para mejorar su rendimiento y el uso adecuado de los recursos de la municipalidad.

De acuerdo con el estudio anterior, se identifica que las competencias cognitivas y habilidades ayudan a mejorar el rendimiento del talento humano en el puesto de trabajo adecuado. Además, provoca que optimicen sus labores, lo que hace que estos sean más productivos y eficientes con sus funciones. Por otra parte, las organizaciones pueden tener el control adecuado del talento, de sus recursos y sus objetivos propuestos (Pacherrez & Marrufo, 2020).

Prosiguiendo con el enfoque por competencias, se cuenta con un artículo científico de Cárdenas et al. (2020) denominado “Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las universidades”. El objetivo de esa investigación es elaborar un manual de trabajo que facilite el diseño de puestos por competencias en las distintas áreas de la universidad. Este centro educativo cuenta con doce facultades que van desde las ciencias exactas y la tecnología, hasta las lenguas, ciencias sociales y pedagógicas. Además, posee doce centros municipales y cuenta con cincuenta y cuatro carreras por ofrecer.

El tipo de investigación de este artículo científico es descriptivo, puesto que describe cómo se desarrolla cada proceso o tarea en el manual de puestos. Además, se utilizó el método Delphi para seleccionar competencias por perfil de trabajo con la ayuda de expertos seleccionados. También, se utilizaron herramientas como el diagrama de causa y efecto, para identificar los principales riesgos en la investigación. En otras palabras, se hizo uso de la observación directa, el diagrama de actividades, el método de expertos y la revisión documentos, entre otras técnicas (Cárdenas et al., 2020).

En conclusión, Cárdenas et al. destacan la importancia de la gestión por competencias para potenciar el rendimiento de los colaboradores en las organizaciones. Además, señalan la necesidad de estos ajustes en un entorno empresarial cada vez más cambiante y complejo. Subrayan la importancia de anticipar y gestionar los riesgos potenciales, así como implementar medidas para

minimizar su impacto. Finalmente, contribuyen significativamente a mejorar la gestión de Recursos Humanos y a obtener resultados sobresalientes en la institución (2020).

Las organizaciones que optan por implementar la gestión por competencias inician con la actualización de su manual de puestos. Heredia (2021), en su trabajo de maestría “Actualización del manual de funciones y descripciones de cargos por competencias del talento humano de ELEPCO S. A.”, tiene como propósito actualizar el manual de puesto por competencias de la Empresa Eléctrica Cotopaxi S. A. Esto para eliminar la duplicidad de funciones y asignar las competencias de cada puesto de la clase administrativa y operativa.

El método que se ha utilizado en la investigación es el cualitativo, en razón de que se indagó las habilidades, conocimientos, competencias y principales funciones, para lo cual se aplicó una entrevista a los directivos y servidores de los diferentes departamentos del área administrativa y operativa, como instrumento para la recolección de información. (Heredia, 2021, p.9)

Por otra parte, la autora detectó que no todos los colaboradores tienen sus funciones claras, lo cual ocasiona que se obstaculice el desempeño de los trabajadores y su productividad. Por esto es importante mantener el manual de puestos por competencias debidamente actualizado, puesto que es una herramienta que se desactualiza con el pasar del tiempo y cambios que ocurren en la organización. En conclusión, se detecta que el manual de puestos por competencias es la herramienta inicial que permite a una organización administrar adecuadamente la gestión por competencias (Heredia, 2021).

Villa & Tinoco (2022), en su proyecto titulado “Desarrollo del manual de funciones por competencias para una empresa comercial”, tienen como objetivo, elaborar una propuesta de un manual de puestos por competencias, para una empresa de la franquicia de Disensa, la cual es una

de las más grandes de la región. Su propósito es mejorar la gestión del talento humano a través de la organización de sus funciones, facilitando que los trabajadores tengan claras sus responsabilidades, con el fin de resolver la problemática que presenta la empresa.

El presente trabajo se realizó con un enfoque cualitativo, un alcance descriptivo y un diseño de investigación no experimental de corte transversal, el cual, permite validar características, factores y observar los resultados sin modificar, ni manipular las características de los diferentes puestos de trabajo. (Villa & Tinoco, 2022, p.37)

Es decir, la investigación se realiza por medio de la recolección de datos de la situación actual de la empresa. El método de recolección de información es la encuesta, para determinar la necesidad de estructurar los puestos por competencias y trabajar bajo esa metodología. Asimismo, el resultado obtenido por parte de los autores es la especificación de las competencias de acuerdo con cada puesto de trabajo y su definición en el diccionario por competencias, favoreciendo la administración del talento humano.

Para concluir con los antecedentes internacionales, Chiriguayo (2022), en su tesis de maestría denominada “Diseño del manual de funciones basado en competencias para la empresa Liberdatos en la ciudad de La Libertad para el segundo semestre del año 2022”, señala que las empresas de este mercado se preocupan principalmente por el tema comercial y no por herramientas que gestionen al talento humano. Por esta razón, el objetivo de la investigación es diseñar el manual de puestos por competencias para la empresa, puesto que la carencia de este recurso impacta directamente al talento humano de forma negativa.

El enfoque de la presente investigación es cualitativa y cuantitativa, sin manipulación de las variables, es decir, no experimental, cualitativa con la finalidad de obtener información

que 9 contribuya a la comprensión del tema de estudio, y cuantitativa para la medición estadística y para su interpretación. (Chiriguayo, 2022, pp.12-13)

En conclusión, la investigación se realizó con base en la indagación de la teoría de diferentes autores y también a través de la recolección de datos, por medio de un estudio de campo para comprender la necesidad del problema. Para esto, las herramientas de recolección de información que se ejecutaron fueron las entrevistas y encuestas, y basada en los resultados obtenidos y analizados, la autora gestionó y diseñó el manual de puestos por competencias, para el segundo semestre del año en el que se realizó la investigación. Es decir, el manual es de suma importancia puesto que, permite gestionar al talento humano por competencias con base en la estructura organizacional (Chiriguayo, 2022).

1.3.2 Investigaciones Nacionales

Quesada (2014), en su tesis para optar por el grado de licenciatura en Psicología, denominada “Elaboración de perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una comercializadora de alimentos y bebidas”, indica que dicha empresa se dedica a la comercialización y distribución de productos provenientes de diferentes partes del mundo, hacia el territorio nacional de Costa Rica. Debido al giro del negocio, los vendedores juegan un rol importante. Por esta razón, se desea conocer las competencias necesarias y el nivel requerido para que un agente de ventas sea exitoso según el perfil de puesto.

En general, esta investigación tiene como objetivo definir el cargo de trabajo por competencias de los vendedores, como plan piloto para la implementación del modelo de gestión de Recursos Humanos en la organización. La metodología del estudio es cualitativa, descriptiva-transversal, puesto que su interés es especificar los perfiles de puestos y recolectar los datos, para esto se seleccionaron 16 vendedores de los canales de distribución. Asimismo, entre los criterios

requeridos para la muestra, se tiene que los colaboradores cuenten con más de seis meses de experiencia y trabajen directamente con la comercializadora (Quesada, 2014).

Se concluye que es importante contar con personal calificado para asegurar la alineación de los objetivos organizacionales. Para ello es necesario iniciar con la revisión de la misión, la visión y los valores de la compañía, con el propósito de conocer la línea de comportamiento y su situación actual. En caso de presentarse limitaciones, es importante tomar una serie de previsiones en la metodología por desarrollar. También, es relevante combinar el criterio de expertos de los trabajadores, jefaturas y el criterio de los investigadores de acuerdo con las técnicas utilizadas (Quesada, 2014).

Según el trabajo de investigación de Durán & Solís (2016), denominado “Elaboración de un manual de puestos por perfiles de la fundación Paniamor, a partir del modelo de competencias genéricas”, esta es una organización no gubernamental sin fines de lucro, que se dedica a la prevención de la violencia en niños, niñas y adolescentes. Cuenta con alrededor de 19 personas trabajando o siendo parte de la labor. El objetivo de la investigación es elaborar un manual de puestos por perfiles, a partir del modelo de competencias genéricas.

Para dicha investigación se describen las funciones, responsabilidades, requerimientos de los puestos y las competencias genéricas necesarias para dichos cargos. Además, la metodología utilizada es cualitativa e incluye el uso de la técnica de entrevista de incidentes críticos. Esta técnica implica formular preguntas acerca de tres experiencias favorables y tres experiencias desfavorables vividas en su trabajo para la identificación de las diferentes competencias. Asimismo, las habilidades se validaron por medio de un taller con los interesados para identificar las competencias más importantes del diccionario por competencias.

Para concluir, se indica que es fundamental aplicar diversas metodologías en la búsqueda de información, lo cual aumenta la confiabilidad y la validez del estudio. Por consiguiente, una herramienta tecnológica crucial que facilitó el conteo de las competencias, la organización de la información y la gestión de los instrumentos fue Excel. Los autores, para elaborar el análisis descriptivo de los puestos, incorporaron las habilidades y comportamientos clave para el diseño del diccionario por competencias.

Por otro lado, Chacón et al. (2020), en su proyecto para optar por la maestría en Administración de Recursos Humanos denominado “Programa para el desarrollo profesional de los colaboradores (as) de la empresa Wavin Costa Rica, enfocado en competencias clave para las áreas comercial, producción y cadena de suministro”, señalan que esta empresa se dedica a la fabricación de tuberías y accesorios de policloruro de vinilo (PVC), ofreciendo soluciones innovadoras para la industria de construcción e infraestructura. La investigación tiene como objetivo “elaborar un programa de desarrollo de talento que permita potenciar el desarrollo de competencias clave para la organización” (Chacón et al., 2020, p.8).

La metodología usada para las competencias es 70:20:10, donde el 70% es experiencia, el 20% es aprendizaje y el 10% es entrenamiento. Este enfoque se desarrolla en cinco fases: Preparativos, Diagnóstico, Planificación de la acción, Aplicación y Terminación. Por consiguiente, estas etapas implican aprender del cliente, conocer sus fortalezas y oportunidades, diseñar soluciones para los problemas diagnosticados, preparar la propuesta a la empresa y comenzar la implementación de la solución aceptada. Finalmente, se concluye con la entrega del servicio (Chacón et al., 2020).

Para efectuar el diagnóstico realizaron talleres, guías, planes y prepararon materiales. El primero fue un taller de selección de competencias, para determinar los conocimientos y

competencias. El segundo fue una guía de desarrollo de competencias, que oriente a los líderes en el proceso de desarrollo personal. El tercero, un plan de desarrollo de competencias para los colaboradores del área comercial, producción y cadena de suministro y el cuarto, los materiales de comunicación (Chacón et al., 2020, p.8).

Álvarez (2021), en su tesis de grado “Propuesta del manual descriptivo de puestos por competencias y herramienta para la evaluación del desempeño por competencias para el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes”, señala que el propósito de la investigación es diseñarle a la institución un manual descriptivo de puestos por competencias y una herramienta de evaluación del desempeño por competencias. La autora indica que son herramientas básicas, no obstante, son de suma importancia para la institución gubernamental, puesto que carece de estas. Por lo que se espera que, al tenerlas, mejore el desempeño de las funciones de la organización.

La autora indica que su investigación tiene un enfoque exploratorio, porque en el Concejo Municipal de Cervantes no se han realizado estudios referentes al manual descriptivo de puestos por competencias y la herramienta para la evaluación del desempeño. Por ello, con su investigación busca conocer las diferentes perspectivas y datos, obtenidos por medio de la recolección de información a través de los trabajadores de la institución y las teorías de otros autores que desarrollan el tema de la gestión por competencias (Álvarez, 2021).

De acuerdo con lo anterior, los resultados obtenidos por la autora son favorecedores para el Concejo Municipal de Cervantes, puesto que identifica a la estructura jerárquica por medio del organigrama. Además, desarrolla el diseño las descripciones de los puestos, condiciones de trabajo, responsabilidades, requisitos y las perspectivas de las competencias para la propuesta del manual de puestos por competencias. Este trabajo es de suma importancia para la institución, ya

que facilita la gestión del talento humano para mejorar la eficiencia de los empleados en su trabajo (Álvarez, 2021).

Para finalizar en el ámbito nacional, se presenta la tesis de Orocú (2022) llamada “Propuesta del manual descriptivo de puestos por competencia y herramienta para la evaluación del desempeño por competencias para Infotree Global Solutions Costa Rica”. Dicha compañía no cuenta con un manual de puestos, por esta razón, se decide construir uno, debido a que es una empresa internacional que ofrece sus servicios a más de 2000 clientes en más de 20 países. Aunque la empresa cuenta con más de 2000 empleados, la investigación se centra en 13 puestos distintos.

El objetivo general de la investigación es elaborar un manual de puestos por competencias y una herramienta para la evaluación de desempeño. El área seleccionada es TRB de Infotree Global Solutions Costa Rica, en la cuenta Inte. La metodología utilizada es descriptiva y el tipo de investigación es transversal, esto debido a que se realizó en un promedio de tiempo de seis meses, implementando el cuestionario y observación para la recolección de información (Orocú, 2022).

Inicialmente se identificaron los puestos requeridos del área seleccionada y se realizó el levantamiento de las funciones de los puestos de trabajo. Posteriormente, se desarrolla el diccionario por competencias para la elaboración de un manual descriptivo detallado. Además, se presentó una propuesta de herramienta para evaluar el desempeño de los colaboradores (Orocú, 2022).

1.3.3 Investigaciones locales

Un punto de referencia local es el proyecto de investigación de unos estudiantes en la Universidad Técnica Nacional (UTN), Sede Cañas Guanacaste, denominado “Propuesta para el desarrollo de un manual de puesto a través de un análisis estructural y del clima organizacional para la asociación amigo del anciano de Cañas, en pro del bienestar de los adultos mayores”

(Hernández et al., 2019). Los autores indican que el proyecto surge debido a la falta de un manual de puestos en la asociación. El estudio se llevó a cabo durante un período estimado de tres años, desde 2019 hasta 2021, con el objetivo de mejorar los servicios dirigidos a las personas adultas mayores.

Asimismo, el objetivo general del proyecto es elaborar una propuesta a través de un análisis de estructura de puestos y clima organizacional. La metodología utilizada es el paradigma que se utiliza para llevar a cabo de forma clara y concisa el estudio del tema que se desarrolla. El enfoque de dicha investigación es mixto, puesto que emplea la metodología cualitativa y cuantitativa, por medio de una muestra de 17 colaboradores que laboran en los procesos productivos (Hernández et al., 2019).

Se concluye que es fundamental que la definición de los puestos de trabajo y sus funciones sea lo más clara posible. Esto ayuda a prevenir conflictos y aumenta la productividad de los colaboradores. Asimismo, es recomendable mantener el manual de puestos en constante actualización, para asegurarse de que esté alineado con los objetivos empresariales y en continua mejora.

Por otra parte, los autores Alvarado et al. (2021) presentaron el proyecto denominado “Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V. y asociados en el Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021”. Este proyecto surge para conocer las competencias necesarias para el departamento de servicio al cliente puesto que las empresas se ven obligadas a realizar estrategias de mejora continua de acuerdo con las exigencias del mercado (Alvarado et al., 2021).

Para este estudio, en total eran 200 agentes y 18 supervisores. Al ser un número grande, se utilizó el muestreo probabilístico estratificado para las entrevistas y cuestionarios, al obtener el

33% de los agentes y el 100% de los supervisores. Además, el enfoque de la investigación es mixto, combinando datos cuantitativos y cualitativos. El tipo de investigación es descriptivo, puesto que utiliza entrevistas como método principal de recolección de datos.

En resumen, es fundamental implementar una medición más objetiva de las competencias para asegurar la mejora continua. Asimismo, cumplir con los requerimientos establecidos en cada puesto de trabajo por competencias, de lo contrario la productividad y el rendimiento se verán afectados. También es relevante seguir los requisitos del manual de puestos, para evitar los errores en los procesos, que pueden generar rotación de personal y afectar la motivación. Es otras palabras, debe existir congruencia con las tareas diarias y las competencias del trabajador (Alvarado et al., 2021).

Por última referencia local, se presenta una investigación de la UTN, Sede Central. Esta es desarrollada por los estudiantes Badilla & Cuadra (2021), quienes realizaron la investigación “Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de industria médica de la Zona Franca Coyol a partir del año 2021”. Un factor importante es que el principal producto de exportación en Costa Rica son los dispositivos médicos. Por lo tanto, los puestos de trabajo en esta industria se encuentran en constante evolución, generando una mayor demanda en la actualización de estos perfiles de trabajo.

El objetivo de este proyecto de investigación es “actualizar los perfiles de puestos basados en el Modelo de Gestión por Competencias de una empresa de la industria médica” (p.27), con el fin de favorecer al departamento de talento humano, específicamente en el proceso de reclutamiento y selección. La metodología utilizada es cualitativa, al definir y describir las competencias. Además, el tipo de investigación es descriptiva y exploratoria. Finalizando con las técnicas de

investigación que incluyen la observación y las entrevistas como métodos principales de investigación.

En conclusión, la investigación destaca la importancia de contar con el personal idóneo, que se encuentre alineado a las competencias requeridas por la organización. Esto se logra mediante la identificación de las competencias necesarias para cada puesto de trabajo. Posteriormente, es fundamental actualizar los perfiles de puestos por competencias, brindando una guía al trabajador sobre sus responsabilidades y requisitos. Las autoras recomiendan a la empresa estar en constante actualización del diccionario por competencias para asegurar su alineación con el manual de puestos vigente en la compañía.

1.4 Planteamiento del Problema de Investigación

La empresa El Paraíso del Parque S.A no posee un manual de puestos consolidado, sin embargo, el punto de referencia de esta investigación ha sido la descripción básica de 14 puestos de trabajo que realiza una estudiante de la Universidad Técnica Nacional, en el año 2019. Es importante mencionar que, dada la pandemia del COVID-19, la compañía tuvo que reestructurar algunas posiciones, por lo que la información en el momento de evaluar la empresa muestra que las descripciones se encuentran desactualizadas.

Según una entrevista realizada a la colaboradora que realiza funciones de Recursos Humanos de la empresa El Paraíso del Parque S.A, comenta que sus funciones primordiales se encuentran en el área de finanzas, específicamente en contraloría y nómina, lo cual ocasiona que su tiempo se vuelva limitado para las responsabilidades del talento humano. Además, menciona que su participación en este departamento se basa en filtrar candidatos, con el propósito de trasladar esta información a las áreas que requieren de nuevo personal, así como realizar el proceso de amonestaciones y despidos de personal (Cambronero, comunicación personal, 01 de agosto 2022).

De acuerdo con lo anterior, la investigación se enfoca en el diseño de un manual de puestos por competencias que se encuentre actualizado para la compañía puesto que la empresa ha tenido que realizar ciertos ajustes en los puestos de trabajo para hacerle frente a la pandemia del COVID-19. Dicha situación ha generado que algunos perfiles se reestructuraran y otros desaparecieran, por el recorte de personal que lamentablemente se ha realizado en tiempos de pandemia. Las consecuencias de no contar con esta herramienta es la falta de control en la evaluación del desempeño, la dificultad para definir salarios e incluso la duplicidad de funciones.

El desarrollo de un manual de puestos por competencias hace que la compañía cuente con una herramienta más ajustada a sus necesidades organizacionales puesto que expresa detalladamente las habilidades y aptitudes que se requieren para un puesto de trabajo, lo cual orienta a la planificación de los procesos en Recursos Humanos, de acuerdo con la asignación de roles y responsabilidades. Por otra parte, proporciona un marco claro para el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño de los colaboradores.

En conclusión, este proyecto beneficia a la compañía porque obtiene un adecuado manual de puestos por competencias y un diccionario por competencias, adaptado a los objetivos organizacionales, evitando que la empresa pierda su enfoque, la solidez de sus colaboradores, la estabilidad en el mercado y su expansión económica.

1.4.1 Formulación del Problema

¿Cómo influye el manual de puestos por competencias en el mejoramiento de la gestión del talento humano?

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de un manual de puestos por competencias en la empresa El Paraíso del Parque S.A, Costa Rica, para el mejoramiento de la gestión del talento humano.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa en relación con los puestos de trabajo, que permita la identificación de las necesidades para el manual de puestos por competencias.
2. Determinar las competencias que requieren los puestos de trabajo en la empresa El Paraíso del Parque S.A, dirigido a la elaboración de un diccionario por competencias.
3. Definir los puestos por competencias en la empresa El Paraíso del Parque S.A, que permita la creación de una propuesta de un manual de puestos por competencias.

1.6 Alcances y Limitaciones

La investigación se desarrolla en la empresa El Paraíso del Parque S.A ubicada en la provincia de Alajuela. Es una mediana empresa del sector privado de Costa Rica, que cuenta con alrededor de 128 empleados. Esta inicia sus labores a mediados del año 2005, hasta la fecha. Dicha compañía labora en la industria del turismo, destacándose principalmente como una atracción ecológica.

El alcance principal de esta investigación se enfoca en diseñar una propuesta de un manual de puestos basado en competencias en la empresa El Paraíso del Parque S.A, Costa Rica, que se adecue a sus necesidades específicas. Además, para la recolección de datos se utiliza un cuestionario detallado que abarca cada sección del manual de puestos y se aplica a los colaboradores. También, se diseña un diccionario de competencias estructurado que responde a la situación actual de la compañía.

Asimismo, la información que se recopile de la empresa y sus puestos de trabajo permite desarrollar el objeto de estudio. Esto determina las competencias que se adapten a los roles y

responsabilidades de cada puesto, para el diseño de un diccionario y un manual de puestos por competencias. Este modelo se diseña cumpliendo con los objetivos propuestos para la compañía.

Finalmente, tomando en consideración los dos alcances anteriores, que son el diccionario por competencias y el manual de puestos por competencias, nos queda el alcance final que es la implementación de ambas herramientas en la compañía. Dichas herramientas contienen información proporcionada por los colaboradores través de las entrevistas realizadas, información que a su vez se valida con la jefaturas y gerentes de cada área.

Por otra parte, dentro de las limitaciones es que las entrevistas se realizan según el espacio que otorgue la compañía, para aplicar la herramienta de estudio. Además, se considera la disponibilidad de tiempo que tienen los colaboradores para ser entrevistados. Ellos deben continuar con sus responsabilidades, por lo que se coordina previamente la disponibilidad de cada uno, especialmente si la empresa se encuentra en temporada alta de clientes, ya que esto genera que atiendan a las investigadoras en menos tiempo o incluso que no las puedan recibir debido a la alta demanda de clientes. Asimismo, en la investigación se tiene que respetar ciertos datos que la empresa desea manejar de manera confidencial.

Finalmente, otra de las limitaciones identificadas en el estudio son los eventos naturales, ya que estos hechos pueden dificultar el acceso a la empresa. Estos pueden incluir inundaciones, caídas de árboles, rocas o tierra sobre la carretera. Por otra parte, también se pueden considerar las posibles fallas mecánicas en algunos de los autobuses de los trabajadores, lo que puede resultar en la necesidad de reprogramar entrevistas.

1.7 Matriz de Congruencias

Tabla 2: Matriz de Congruencia

Título	
Diseño de una propuesta de un manual de puestos por competencias en la empresa El Paraíso del Parque S.A, para el mejoramiento de la gestión del talento humano en el período de agosto 2022 a noviembre 2023.	
Tema	
Elaboración de un manual de puestos por competencias.	
Formulación del problema	
¿Cómo influye el manual de puestos por competencias en el mejoramiento de la gestión del talento humano?	
Objetivo General	
Diseñar una propuesta de un manual de puestos por competencias en la empresa El Paraíso del Parque S.A, Costa Rica, para el mejoramiento de la gestión del talento humano.	
Objetivos específicos	Preguntas de investigación
1. Diagnosticar la situación actual de la empresa en relación con los puestos de trabajo, que permita la identificación de las necesidades para el manual de puestos por competencias	1. ¿Qué es un puesto de trabajo y cuál es su importancia para la empresa? 2. ¿Qué herramientas pueden ayudar a la identificación de necesidades en una empresa? 3. ¿Qué herramientas pueden ayudar a diagnosticar la situación actual en una empresa en relación con sus puestos de trabajo?
2. Determinar las competencias que requieren los puestos de trabajo en la empresa El Paraíso del Parque S.A, dirigido a la elaboración de un diccionario por competencias.	1. ¿Qué son competencias organizacionales? 2. ¿Qué es un diccionario de competencias? 3. ¿Cómo se elabora un diccionario de competencias?
3. Definir los puestos por competencias en la empresa El Paraíso del Parque S.A, que	1. ¿Cómo se definen los puestos de trabajo por competencias?

permita la creación de una propuesta de un manual de puestos por competencias.

2. ¿Cuál es la importancia de un manual de puestos por competencias?
 3. ¿Cuál es el aporte de un manual de puestos por competencias para el cumplimiento de los objetivos empresariales?
-

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Marco de Referencia Empresarial

El marco referencial de la compañía El Paraíso del Parque S.A, constituye un componente esencial para comprender el contexto y los procesos internos de la organización. Sin embargo, no puede ser detallado en esta investigación debido a la naturaleza confidencial de la información. La privacidad de estos datos es fundamental para resguardar la competitividad y la seguridad de la empresa, puesto que, su divulgación puede comprometer aspectos estratégicos sensibles.

2.1 Bases Teóricas

En este capítulo se presentan diferentes puntos fundamentados en diversas teorías planteadas por los autores que se irán mencionado en su desarrollo. Estos puntos se toman como base para reforzar la argumentación y los hechos relevantes para el desarrollo del estudio. Dichas bases teóricas facilitan al lector tener una idea clara de los factores que se integran para formar un manual de puestos por competencias.

En la era actual, la gestión de Recursos Humanos es un pilar fundamental en cualquier organización, especialmente porque los colaboradores son reconocidos como el activo máspreciado. En este contexto, es crucial destacar la creciente importancia del capital humano en un mundo marcado por la globalización, el conocimiento y la rápida evolución tecnológica. En esta era dominada por las tecnologías de la información, la comunicación, la ciencia, la robótica y la inteligencia artificial, por lo tanto, las nuevas generaciones se enfrentan constantemente a desafíos en un entorno que está en constante cambio. Por ello, es vital cultivar las competencias necesarias para desenvolverse con eficacia en un entorno evolutivo (Calics & Villadiego, 2022).

De acuerdo con lo anterior, la gestión del talento humano ha experimentado transformaciones significativas, adquiriendo una importancia crucial en la mejora de la productividad empresarial. En consecuencia, en la era actual, los líderes empresariales buscan activamente individuos altamente capacitados que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Esta dinámica incide directamente en la capacidad de adaptación y competitividad de una empresa, definiendo su posición en el panorama empresarial (Calics & Villadiego, 2022).

2.1.1 Administración

La administración “es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar,

dirigir, coordinar y controlar” (Ramírez et al., 2022, p.4) En otras palabras, es una forma de cumplir los objetivos, mediante el adecuado uso de los recursos, lo cual permite desarrollar una actividad productiva por medio del cumplimiento de los procesos de la administración. Es decir, ayuda a la actividad humana a saber qué hacer, cómo hacerlo, verificar cómo se realiza y asegurar cómo se realizó cualquier actividad o proceso.

Es importante mencionar las cuatro etapas del proceso administrativo:

Según Argüello et al., los procesos de administración constituyen un enfoque sistemático para llevar a cabo las actividades con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales. Estos procesos se centran en definir las actividades que conectan a todos los componentes de la estructura empresarial, con el propósito fundamental de cumplir con los objetivos de la compañía. Representan la metodología que capacita a los diversos actores involucrados en la gestión empresarial para dirigir eficazmente las organizaciones. Se dividen en: planificación, organización, dirección y control (2020).

El proceso de administración de planeación contempla “el sistema de acciones a implementarse estableciendo los principios por los que se deben regir a partir de una secuencia de operaciones lógicas y coherentes que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización” (Argüello et al., 2020, p.16). En otros términos, va más allá de establecer metas; implica la anticipación de escenarios, la asignación de recursos y la coordinación de actividades, para lograr resultados óptimos. En esencia, es el arte de visualizar el futuro deseado y trazar el camino para llegar a él, asegurando así la eficacia y la eficiencia en la consecución de los objetivos organizacionales.

El proceso de administración de organización está constituido “por el conjunto de reglas, estructuras, cargos y comportamientos que han de respetar todos los involucrados que se encuentren dentro de la empresa” (Argüello et al., 2020, p.23). Es decir, sus funciones principales

son organizar todos los recursos disponibles, ya sean humanos, financieros o materiales. Este proceso no solo busca facilitar la estructuración de las actividades, sino también asegurar que sea más sencillo para los colaboradores llevar a cabo sus tareas, evitando así la duplicidad de funciones.

La administración de dirección es el proceso que “comprende como función fundamental la manera de cómo alcanzar los objetivos de la organización a partir de las actividades que desarrolla el personal que conforma las diferentes estructuras” (Argüello et al., 2020, p.33). Es crucial liderar a través de la comunicación efectiva, la supervisión activa y la motivación constante. De esta manera, se logra una respuesta positiva por parte de los trabajadores, lo que evidencia la influencia del administrador en la promoción del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El proceso de administración de control “fiscaliza la correcta implementación de la planificación, los recursos materiales y el adecuado clima laboral de la organización. Los mecanismos implementados están en función de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (Argüello et al., 2020, p.57). La administración de control, en términos sencillos, implica tanto corregir como prevenir errores. Su tarea abarca la supervisión continua de los resultados que se van manifestando desde el inicio del proceso. En resumen, implica una constante evaluación de las actividades con el fin de garantizar la obtención de los resultados esperados.

2.1.2 Administración de Recursos Humanos

Hernández (2020) indica que la administración de Recursos Humanos es un concepto relativamente nuevo, el cual surge como: “una evolución constante de la administración de personal influida por los pensadores y teóricos de management, así como los dirigentes empresariales que han marcado paradigmas en dirección de personas” (p.16).

La administración de Recursos Humanos, como lo indica el autor, consiste en la planeación, gestión, desarrollo y estrategias que promueven un desempeño eficiente. Es una serie de normas, políticas y herramientas que permite a los trabajadores cumplir con sus objetivos personales y laborales para beneficiar a la empresa. Según la lectura, la administración de Recursos Humanos existe desde que las personas iniciaron a laborar en grupo en las empresas. Tiene como propósito captar al mejor talento de los colaboradores más idóneos para la compañía y su mercado.

2.1.3 Buenas Prácticas de Recursos Humanos

Las buenas prácticas de Recursos Humanos, también “conocidas como las prácticas de alto rendimiento son aquellos procedimientos que ponen en funcionamiento el departamento de gestión de recursos humanos con el fin de conseguir mayores resultados invirtiendo en capital humano” (Jiménez, 2019, p.10). Es decir, las buenas prácticas de Recursos Humanos son la base y los pasos por seguir para la gestión del talento humano. Adicionalmente, deben estar alineadas con la estrategia organizacional, puesto que la repercusión por práctica desarrollada puede ser diferente por compañía. Es importante que el área de RR. HH., los sistemas estratégicos y el negocio posean concordancia entre sí, para encontrar las mejores prácticas armonizadas a la compañía (NBTeam, 2019).

Según NBTeam (2019), algunos ejemplos de buenas prácticas de RR. HH. son: Planear-organizar la gestión humana, crear la misión del departamento de talento humano, trabajar en conjunto con la gerencia y el desarrollo de oportunidades de crecimiento, entre otras prácticas. Deben ser aplicadas continuamente dentro de las actividades diarias, como: compensación, beneficios, retención de personal, reclutamiento y capacitación, entre otras labores. Esto contribuye a aumentar la productividad, rentabilidad y competitividad, tanto para la empresa como para los colaboradores.

2.1.4 Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Las organizaciones buscan mejorar en el mercado, enfatizando en la búsqueda de talento humano idóneo. Estas requieren el recurso humano que represente un desempeño superior y adecuado para sus labores. Por esta razón, es necesario que puedan pasar de los modelos tradicionales a los modernos, los cuales se enfocan en las competencias. Bajo este supuesto, el modelo puede entenderse inicialmente de la siguiente manera.

El modelo de gestión por competencias señala la disolución de los procesos de gestión tradicionales implementados en las empresas. Hacer gestión se convierte entonces en la misma acción de administrar, identificando y desarrollando competencias personales, detectando óptimos comportamientos los cuales vayan acorde con los objetivos estratégicos de la empresa. (Lora et al., 2020, p. 85)

Las compañías tienen claro que la gestión por competencias genera valor para el desarrollo de sus objetivos estratégicos. Además, incide en el bienestar de las finanzas y su crecimiento, principalmente por la calidad de los colaboradores. Estos pueden sentirse satisfechos con la organización, aumentando la productividad y cuidando los recursos de la empresa. Es decir, la gestión por competencias busca alinear las habilidades del talento humano con lo que busca obtener la empresa (Lora et al., 2020).

2.1.5 Definición de Competencias

La terminología competencias es un elemento que ha marcado su relevancia en las organizaciones actualmente. Sin embargo, este concepto surgió hace algunos años atrás y cuenta con varias definiciones que lo comprenden. Nieto (2021), partiendo del estudio de las diferentes teorías de las competencias laborales, considera que son “conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que se buscan verificar y evaluar a través de la aplicación de estos

conocimientos en el campo real” (p.29). Es decir, permite a la compañía maximizar sus procesos, evaluar y desarrollar a su recurso humano, para el cumplimiento de los objetivos.

Desde la perspectiva del talento humano, las competencias son las habilidades y conocimientos que puede tener una persona naturalmente o puede desarrollar para el desempeño de sus labores de manera exitosa. En la actualidad, las competencias han tomado fuerza en el mercado laboral, puesto que las organizaciones se plantean disponer de un equipo de trabajo idóneo para asumir sus responsabilidades, lo cual es clave para el correcto desempeño del recurso humano que ayude al éxito de la organización.

2.1.6 Clasificación de Competencias

Las competencias, al igual que sus definiciones, varían según la teoría de cada autor y también presentan diferencias dependiendo de la organización donde se implementen. Además, no son fáciles de clasificar, puesto que son un estudio a profundidad para conocer las habilidades que puede ofrecer un colaborador a una organización. El primer paso que las empresas deben seguir es conocer la diferencia entre las competencias necesarias, que son esenciales para lograr un desempeño adecuado, y las competencias diferenciadoras, que distinguen a los colaboradores con un rendimiento superior.

Las competencias se clasifican en:

2.1.6.1 Competencias Instruccionales, Genéricas o Core competence

Son las competencias que permiten a la organización “llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencia de otras organizaciones y le permite tener éxito” (Patricio, 2016, p.90). En otras palabras, todos los miembros de una empresa deben poseer estas competencias para desempeñarse en el giro del negocio de la compañía. Algunos ejemplos son: Trabajo en equipo, comunicación, entre otras.

2.1.6.2 Competencias Específicas por Nivel

Son las competencias “propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura” (Patricio, 2016, p.90). Es decir, los colaboradores requieren de estas para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo u ocupación. Algunos ejemplos son: Toma de decisiones, iniciativa, entre otras.

2.1.6.3 Competencias Particulares por Área o Familia de Puestos

Son las competencias que permiten “definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de las competencias genéricas y competencias específicas por nivel) que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa” (Patricio, 2016, p.90). Algunos ejemplos de familia de puestos son: Finanzas, Recursos Humanos, entre otros. Y estas competencias son comunes a todos los miembros del área o familia de puestos.

2.1.6.4 Competencias Distintivas de un Puesto

Son las competencias que permiten “identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo, además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia)” (Patricio, 2016, p.90). En general estas competencias requieren de un estudio profundo del puesto.

2.1.7 El Diccionario de Competencias

El diccionario de competencias “es la herramienta fundamental para la gestión de los colaboradores en el área administrativa basados en el enfoque por competencias, y opera como el denominador común en la articulación de los procesos de análisis ocupacional” (Castilla et al., 2020, p.76). Según lo anterior, es una herramienta formal que utilizan las organizaciones para estructurar el recurso humano, según sus competencias. Este diccionario analiza y define las

competencias necesarias para los diferentes puestos de trabajo en la compañía, alineándolas con la misión, visión y estrategia de la empresa.

Además, dentro de los beneficios de un diccionario por competencias está la alineación de los objetivos individuales con los organizacionales. También, permite una evaluación más objetiva del desempeño de los trabajadores y mejora la gestión del talento humano al identificar áreas de desarrollo de su personal.

El diccionario por competencias es una herramienta fundamental que toda empresa debe implementar para entender las competencias requeridas en cada puesto de trabajo. Esto permite que los colaboradores identifiquen sus competencias actuales y el nivel de desarrollo necesario para desempeñar sus funciones con éxito. El proceso de elaboración implica identificar y definir las competencias específicas de cada puesto de trabajo, así como establecer niveles de desarrollo que se alineen a las descripciones de los puestos de trabajo.

2.1.8 Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo

El análisis de los puestos de trabajo “es un proceso a través el cual la empresa recopila y analiza información sobre un puesto de trabajo con el objetivo de detallar las funciones, tareas, actividades, obligaciones y responsabilidades de este (...)” (Ibáñez, 2022, p. 10). Es decir, mediante el proceso de estudio se identifica qué hace un puesto de trabajo, cómo cumple con sus deberes y por qué lo hace. Además, determina la relación que tiene con otros puestos y los requisitos que debe cumplir el recurso humano para ocuparlo.

Es la metodología que se utiliza como base para iniciar el proceso de la gestión del talento humano, puesto que muestra lo que realmente necesita la organización en cuanto a sus colaboradores y objetivos estratégicos. El análisis permite canalizar toda la información relevante

para formar la descripción de los puestos de trabajo, que es el documento que detalla el contenido del puesto de trabajo ubicándolo en la empresa, describiendo su objetivo principal y sus tareas.

2.1.9 El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias

El término reclutamiento se define como un sistema de información “mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar, con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización” (Rivera, 2019, p.5). Hay dos formas de atracción de talento humano: interna y externa. La primera se enfoca en buscar competencias que poseen sus colaboradores para maximizarlas, por medio de una mejora de cambio de puesto al colaborador. Y la segunda se encarga de llevar a la compañía nuevas competencias externas que desean atraer (Rivera, 2019).

Según Aguilera et al. (2019), “el capital humano contribuye al éxito o al fracaso que pueda alcanzar una organización” (p. 64). Además, menciona la necesidad de un mundo cada vez más competitivo, donde la búsqueda del conocimiento y el crecimiento empresarial son temas diarios. Por esta razón, surge la necesidad de que el proceso de reclutamiento y selección se encuentre en innovación y mejora continuas. En otras palabras, pasar de un enfoque tradicional a uno basado en competencias que “garantiza el desarrollo de ese personal que pasa a formar parte de la organización, y permite que mejoren los indicadores, tanto de productividad como de competitividad” (Aguilera et al., 2019, p.64).

Se debe agregar que el enfoque por competencias hace referencia “a los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y define el puesto en función de estos, esto conlleva a emplear conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización” (Guerrero, 2021, p.66). Esto permite que la comparación entre lo que se solicita

como requisitos del puesto y el perfil de competencias se alinee a un solo requerimiento. Por esta razón, el talento humano puede tener un conocimiento más detallado de sus funciones.

Lo anterior refleja la importancia de aplicar el enfoque por competencias al proceso de reclutamiento y selección. No obstante, es necesario tener un manual de puestos por competencias debidamente actualizado. Es necesario para crecer o avanzar en el mundo empresarial, puesto que facilita los procesos de gestión del talento humano. Segundo, permite que la búsqueda del candidato idóneo se vuelva más fácil al especificar con competencias lo que se desea para que este forme parte de la compañía, ya sea de manera interna al crecer el colaborador o externa, al traer nuevo personal. Y, por último, facilita este proceso al utilizar técnicas o pruebas para determinar si la persona se ajusta o no a lo que se requiere.

2.1.10 Las Competencias en el Proceso de Entrevista

En la búsqueda del candidato idóneo, inicialmente en el proceso de reclutamiento y selección, se aplica la técnica más utilizada, que es la entrevista de selección, la cual “es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan... Por un lado, está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato” (Rivera, 2019, p.65). En otras palabras, es una herramienta clave para identificar al recurso humano que mejor se adecue al puesto de trabajo que se está reclutando.

De acuerdo con lo anterior, la entrevista se puede describir como una conversación entre un candidato a un puesto de trabajo y un representante del empleador, que puede ser una persona del departamento de Recursos Humanos, un jefe inmediato o incluso el gerente o director del área para la que se está contratando. Al principio, se establece un periodo inicial para que exista confianza, para que la comunicación entre ambas partes sea cómoda. Posterior, se deben evaluar las competencias, habilidades y aptitudes del candidato relacionadas con los requisitos del puesto.

El término competencias se puede relacionar con toda la administración de Recursos Humanos, por lo que influye hasta en el proceso reclutamiento y selección. Por esto se brinda una pequeña definición para asociar el tema con las entrevistas. Competencia son “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2017, p.58). Y el modelo de gestión por competencias es el conjunto de “procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlos en pos [sic] de los objetivos organizacionales o empresariales” (Alles, 2017, p.58). La autora Alles divide este concepto en dos, a saber:

- Competencias de punto inicial: Estas se refieren a las habilidades básicas que se requieren para que un individuo puede desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo. Un ejemplo de esto: Es un colaborador de una tienda de servicios, debe tener conocimientos mínimos de lo que su compañía ofrece o brinda.
- Competencias diferenciales: Estas se encuentran dirigidas para cargos de altos mandos, donde se busca un desarrollo específico en ciertas competencias. Un ejemplo de esto es la orientación al logro, que implica en el colaborador buscar por sí mismo un crecimiento o expansión más elevada en lo referente al cumplimiento de objetivos o metas.

Por esta razón, es importante tener definido y diferenciado, por medio de un diccionario de competencias, cuáles son las requeridas, para cada puesto de trabajo. De esta forma el proceso de reclutamiento y selección podrá enfocarse en competencias. El proceso de entrevistas, por medio de un manual de preguntas anteriormente establecido por competencias, podrá determinar el nivel que se desea evaluar, concluyendo con esta herramienta de entrevista alineada a las competencias, obteniendo mejores resultados, ahorro de tiempo y candidatos que se ajusten más a los requisitos.

2.1.11 Evaluación por Competencias

La evaluación por competencias es el procedimiento de “identificación de las competencias laborales, seleccionando los puestos claves, seguido es necesario el diagnóstico de las competencias laborales y el nivel existente en los puestos claves para conocer las brechas entre el puesto de trabajo y las competencias laborales” (Esquivel et al., 2021, p. 37). En este proceso, se busca comprender cómo las habilidades y conocimientos específicos se utilizan de manera efectiva en situaciones laborales, con el fin de que los colaboradores puedan desempeñarse de manera correcta en su trabajo.

En otras palabras, se trata de una evaluación sistemática del desempeño de los colaboradores en relación con sus responsabilidades, metas y resultados. Este proceso implica evaluar las capacidades y actitudes de cada trabajador conforme a las exigencias del puesto de trabajo. La medición permite identificar cómo cada persona contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Además, esta evaluación es una forma eficaz de gestionar la comunicación, el compromiso, el entendimiento, las competencias y la motivación dentro de los equipos de trabajo.

2.1.12 Proceso de Inducción

Después de la contratación efectiva de un candidato idóneo, el siguiente paso es el proceso de inducción, el cual es fundamental para introducir al nuevo personal en la empresa. Este proceso va más allá de familiarizarse con sus funciones asignadas, incluye las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo. Por otra parte, la aplicación de la inducción puede “fortalecer el aprendizaje de nuevos colaboradores y mejorar las capacidades, conocimientos y habilidades de los empleados. Para mantener una adecuada inducción del personal, se debe verificar el proceso y el desempeño laboral de los colaboradores de acuerdo con las normativas” (Inga, 2023, p.30).

De lo expuesto anteriormente, se tiene claro que la inducción es un hecho relevante al que todo colaborador de nuevo ingreso debe tener acceso. Es la primera oportunidad de una empresa para crear un vínculo de compromiso con el nuevo personal. Dicho proceso implica la introducción inicial a elementos esenciales que los colaboradores necesitan conocer, como las tareas de un puesto de trabajo, políticas y normativas de una organización. Es una forma de presentar la gestión de la compañía, valores, objetivos organizacionales y demás hechos importantes que deben conocer los nuevos trabajadores, con el propósito de que se integren al ambiente laboral.

2.1.13 Evaluación y Seguimiento de Personal Recién Incorporado a la Empresa

El departamento de Recursos Humanos puede “aplicar los métodos correspondientes más efectivos para que la contratación sea eficaz en términos de resultados y utilidades, con personal que cumpla con los perfiles necesarios y que demanda la estructura organizacional” (Granillo et al., 2023, p. 68). De esta manera, es posible evaluar y brindar soporte al talento recién incorporado, con el fin de retener y seguir desarrollando las competencias que cada colaborador aporta a la compañía.

Es decir, resulta importante un seguimiento continuo posterior al proceso de inducción. No es suficiente con una sesión inicial el primer día y luego enviar al recién incorporado a que inicie a laborar. Se debe llevar un cabo seguimiento adecuado de los procesos con los colaboradores, para evaluar su motivación y capacidad de adaptación a la organización. Además, es fundamental obtener retroalimentación sobre las gestiones realizadas durante su ingreso, para identificar áreas de mejora en las estrategias implementadas.

Para concluir, se considera que las empresas que trabajan de la mano con competencias aseguran que su talento humano pueda enfrentar con éxito los desafíos de sus roles y, a su vez, los objetivos empresariales. Implementar este sistema de manera efectiva implica contar con

colaboradores adecuados en cada puesto de trabajo, esto no solo impulsa el crecimiento empresarial, sino también el desarrollo profesional del personal. Por esta razón, las compañías se vuelven más atractivas y competitivas en el mercado al contar con trabajadores altamente calificados que añadan valor al negocio.

2.2 Marco Conceptual

Para el desarrollo de este estudio, es necesario aclarar y explicar las definiciones de los siguientes conceptos:

Un puesto de trabajo constituye el “vínculo entre las características de la organización y las personas, y va a determinar las actividades que debe realizar el ocupante del puesto, las competencias que debe poseer, el salario que va a recibir, su contexto físico, social y organizativo” (Vavillo, 2021, p.1).

Además, un perfil de trabajo “permite visualizar la esencia de estos, y los procesos de trabajo, reflejan las responsabilidades, obligaciones, condiciones y competencias, requeridos para dar cumplimiento a las metas y objetivos de la dependencia donde se encuentren ubicados” (MEP, 2021, p.1). Un mal diseño de los cargos puede generar un impacto negativo en la rotación de personal, absentismo, desmotivación de los colaboradores y un deterioro del clima laboral. Por otro lado, un buen análisis de los puestos puede resultar en un buen rendimiento y mayor satisfacción por parte del talento humano.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es un “proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición de la organización” (Vavillo, 2021, p.3). Otra definición menciona que “deben ser detalladas y revisadas constantemente para reflejar los cambios que se vayan introduciendo en cada puesto” (Ibáñez, 2022, p.13). Las descripciones de los puestos de trabajo se materializan en una herramienta que

describe el detalle de cada posición, adaptándose tanto al sector del negocio como a los objetivos organizacionales de una compañía.

El organigrama, según Cruz et al. (2020), es una representación gráfica de una organización donde “se visualizan las líneas de autoridad de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación” (p.60), entre los diferentes departamentos o secciones de la empresa.

Además, estos se dividen en tres formas: “horizontales, donde la jerarquía aparece representada de izquierda a derecha; verticales, en los que la jerarquía aparece representada de arriba hacia abajo; y, radicales o céntricos, en los que la jerarquía aparece simbolizada desde adentro hacia afuera” (Físico & Muñoz, 2023, p.87).

Desde la perspectiva del talento humano, un organigrama no solo proporciona una visión clara de la estructura y las funciones de una empresa, sino que también es una herramienta esencial para la gestión del talento, la comunicación, la planificación estratégica y el desarrollo organizacional.

Por otra parte, Recursos Humanos constituye uno de los pilares fundamentales dentro de una compañía.

Para definirse y consolidarse en el mercado; su radio de acción contempla el reclutamiento, selección, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, desarrollo organizacional, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, base de datos y sistemas de información, y auditoría. (Armijos et al., 2019, p.163)

Desde otra perspectiva, Recursos Humanos se define como “el factor clave más importante de las organizaciones para obtener el éxito” (Armijos et al., 2019, p.165). Además, se menciona que este éxito no debe verse como un costo para la compañía, sino como una inversión estratégica. Por

lo tanto, su adecuada administración se convierte en una prioridad para alcanzar los objetivos esperados de una empresa.

Una forma para alcanzar las metas propuestas es a través de los objetivos empresariales y del talento humano, que constituyen la “pieza clave que nos permite alcanzar objetivos mediante el impacto positivo que se tiene sobre los trabajadores” (Obando, 2020, p.167). Y para que los colaboradores logren cumplir con sus labores exitosamente, deben brindarse las herramientas e insumos necesarios, por lo que “es necesario que consideren que su personal en la medida que desarrolle un sentimiento de pertenencia hacia ellas dentro de un clima laboral positivo buscará además compartir los objetivos personales con los de la organización” (Davies, 2022, p.150). Es por esta razón que el departamento de Recursos Humanos debe alinear sus procesos y objetivos con los intereses de su talento humano.

Además, las compañías realizan una ardua labor con el propósito de lograr que sus colaboradores se sientan satisfechos y comprometidos con sus objetivos organizacionales, esto se denomina *engagement*, que es “la capacidad del empleado para laborar con energía, vigor y dedicación y que lo distinguen e identifican como un colaborador emocionalmente correcto y fidelizado con la organización” (Agurto et al., 2020, p.113). El término no solo implica la satisfacción en el trabajo, sino también la alineación con los valores y metas de la empresa, lo cual promueve un ambiente laboral productivo y positivo.

Otro término importante para esta investigación es competencias, que son el “conjunto de habilidades, saberes, técnicas, formas de pensamiento, que le permiten al empleado desarrollar un desempeño” (Obando, 2020, p. 168). Por esta razón, es importante que en un manual de puestos se evalúen las competencias de los empleados. De esta manera, ellos pueden sentirse alineados con sus habilidades y capacidades en el puesto asignado.

En otras palabras, el modelo de gestión por competencias proporciona una mayor exactitud en relación con las competencias de un trabajador y el perfil del puesto. Esto permite determinar si un colaborador cumple o no con los requisitos del cargo. Además, este enfoque contribuye al ahorro en tiempo y dinero al contratar el personal más acorde a los requerimientos, lo cual reduce los efectos negativos que pueden afectar a las organizaciones.

2.3 Marco Legal

Existen leyes y reglamentos que deben ser considerados para el desarrollo de esta investigación puesto que se relacionan con la gestión del talento humano desde una perspectiva legal. Este proceso se regula por medio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), que se encarga de velar por un trabajo decente de los colaboradores del sector privado, al que pertenece la empresa El Paraíso del Parque S.A. Esta entidad protege los derechos laborales y seguridad social del sector costarricense. Para esto, dispone espacios de consultas y preguntas frecuentes, para que las personas que tienen dudas o se están viendo afectadas por una mala situación laboral puedan tener el adecuado apoyo (MTSS, 2022).

2.3.1 Leyes

En la legislación laboral interviene el Código de Trabajo y la Reforma Procesal Laboral, la cual fue una modificación que se le realizó a dicho código el 9 de diciembre del 2015 bajo la ley n° 9343. Esto sucedió muchos años después de la vigencia de este código que inició a regir los asuntos laborales en Costa Rica, considerando diferentes artículos regulan los derechos de los colaboradores y las obligaciones de los patronos. Esta reforma tenía como objetivo modernizar ciertos artículos, con el propósito de mejorar la atención de los casos de la población trabajadora, para una justicia pronta y segura (MTSS, 2022).

De acuerdo con esta ley, hay artículos que se deben tomar en cuenta porque se relacionan con la gestión de un proceso de reclutamiento y selección en general.

En el capítulo primero se establece la definición del contrato de trabajo, que se define en el artículo 18.

ARTÍCULO 18.- Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es todo aquél en que una persona se obliga a prestar a otra sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o delegada de ésta, y por una remuneración de cualquier clase o forma. Se presume la existencia de este contrato entre el trabajador que presta sus servicios y la persona que los recibe. (Reforma Procesal Laboral, 2015)

Por otra parte, se puede considerar el artículo que guía a los patronos a realizar los contratos escritos según la normativa legal establecida por el artículo 24.

ARTÍCULO 24.- El contrato escrito de trabajo contendrá:

- a) Los nombres y apellidos, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio de los contratantes.
- b) El número de sus cédulas de identidad, si estuvieren obligados a portarlas.
- c) La designación precisa de la residencia del trabajador cuando se le contratare para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto al de la que tiene habitualmente.
- d) La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido, para obra determinada o a precio alzado.
- e) El tiempo de la jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse éste.

f) El sueldo, salario, jornal o participación que habrá de percibir el trabajador; si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y la forma, período y lugar del pago.

g) El lugar o lugares donde deberá prestarse el servicio o ejecutarse la obra; h) Las demás estipulaciones en que convengan las partes.

i) El lugar y fecha de la celebración del contrato.

j) Las firmas de los contratantes, en el entendido de que dos testigos podrán sustituir válidamente la de quien no sepa o no pueda hacerlo. (Reforma Procesal Laboral, 2015)

Finalmente, el artículo 404 del título octavo de esta ley es el que principalmente se debe tomar en consideración para gestionar un proceso de reclutamiento y selección, puesto que este regula la prohibición de discriminar en el ámbito laboral.

ARTÍCULO 404.- Se prohíbe toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, condición de salud, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o cualquier otra forma análoga de discriminación. (Modificado por el artículo 49 de la Ley No. 9797 del 02 de diciembre de 2019).

Los artículos citados anteriormente que contiene el Código de Trabajo y fueron modificados con la Reforma Procesal Laboral, se identifican como necesarios, puesto que influyen en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. Es importante que se regulen los contratos de trabajo para establecer las condiciones aceptadas por la ley e iniciar con una relación de trabajo por escrito de una forma adecuada. Además, es relevante destacar que en este modelo se debe trabajar sin discriminación laboral, evitando en las entrevistas y contrataciones, cualquier comentario de este tipo.

2.3.2 Decretos

El decreto n.º 43365- MTSS, decreto de los salarios mínimos del sector privado de Costa Rica, es uno de los decretos por considerar. Este se encarga de la fijación anual de los salarios para contribuir al bienestar de las familias costarricenses y la repartición justa de las riquezas. Para hacer valer este decreto se establecen los salarios según los perfiles ocupacionales, con respecto al año anterior y el aumento correspondiente que se le realiza cada año. Es necesario tomar en consideración este decreto para ofrecer un puesto de trabajo que esté dentro del rango salarial que estipula la ley (MTSS, 2022).

Para respaldar esta propuesta, es crucial que las compañías cumplan con las leyes y decretos correspondientes. De acuerdo con el Decreto n.º 43365-MTSS, es importante que las organizaciones estudien y apliquen la información en la gestión del talento humano, asegurando prácticas laborales justas y eficientes. Adaptarse a estas regulaciones no solo garantiza el cumplimiento legal, sino que también fortalece la estructura interna de la organización, promoviendo un ambiente laboral más seguro y productivo.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Marco Metodológico

La indagación de fuentes confiables resulta importante para el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Dicha práctica permite elaborar los instrumentos y recopilar información precisa sobre la situación actual en la compañía. Estos datos son necesarios para ejecutar el trabajo de campo en la empresa y analizar los resultados obtenidos de la población de estudio, sentando así las bases para diseñar el manual de puestos por competencias en la empresa El Paraíso del Parque S.A.

De acuerdo con lo anterior, se detalla el proceso de recolección de datos, desde la aprobación del proyecto, elaboración y validación de las herramientas.

- 1. Presentación del proyecto:** Para la recolección de datos de la población de estudio, se presenta a la compañía un panorama detallado de los objetivos propuestos, según lo establecido en la planificación del proyecto de investigación. El propósito de esta reunión presencial, es obtener la aprobación de la empresa, evento que se formaliza mediante una carta firmada por la persona que se dedica a las labores de Recursos Humanos en su calidad de representante legal.
- 2. Análisis situacional de la compañía:** Una vez obtenida la aprobación, se realiza un análisis situacional de la compañía mediante el desarrollo de varias sesiones en la que se comparte una serie de datos como la historia de la compañía, propósito, misión, visión, objetivos empresariales, valores y la estructura departamental que la conforma. El análisis de los datos permite conocer el entorno interno y externo, desarrollando una visión integral del estado actual de la empresa y de la necesidad de diseñar un manual de puestos por competencias.

- 3. Diseño de la herramienta de recolección de datos:** Es fundamental diseñar una herramienta que facilite la recolección de datos de los puestos de trabajo para el diseño de un manual de puestos por competencias. Esta herramienta permite validar datos esenciales, tales como; el objetivo principal, tareas específicas, requisitos, condiciones de trabajo y las competencias laborales de los puestos.
- 4. Validación de la herramienta de recolección de datos:** El resultado de la herramienta se valida con una experta de la Universidad Técnica Nacional, sede central, especializada en el área. Para ello, se le proporciona información a esta persona académica sobre los objetivos del proyecto de investigación y el estado situacional de la compañía, lo que facilita que la evaluación se más objetiva y este alineada a las necesidades identificadas. La especialista recomienda eliminar secciones que no son relevantes para la investigación, lo cual, permite reducir la herramienta de 15 a 9 secciones, mejorando la comprensión de la información. Finalmente, mediante una segunda validación se obtiene la aprobación formal de la herramienta, respaldada por medio de una carta firmada.
- 5. Mapeo de puestos:** La empresa proporciona un listado del personal activo en la compañía, facilitando el desarrollo de un mapeo de puestos de trabajo, con el propósito de visualizar la cantidad de puestos en la empresa, según las clases ocupacionales del parque y hotel. Dicho procedimiento es fundamental, para que las representantes de la compañía designen a los colaboradores idóneos a entrevistar.
- 6. Programación de entrevistas:** Se analiza la cantidad de puestos de trabajo y los colaboradores por entrevistar, con el propósito de programar las entrevistas en conjunto con la empresa. No obstante, se debe evaluar el horario de los seleccionados a entrevistar, la alta demanda de los puestos de trabajo y disponibilidad de la compañía. Asimismo, se

tiene en consideración la disponibilidad de la persona que desempeña las funciones de Recursos Humanos, de acuerdo al cierre contable o de nómina.

- 7. Recolección de datos a la población de estudio:** Se realiza mediante entrevistas presenciales programadas con diferentes colaboradores, esto genera un total de 45 personas entrevistadas. Este procedimiento se ejecuta entre los meses de julio y agosto de 2023, en la sala de reuniones del área contable, puesto que, es un espacio tranquilo y privado que permite a los colaboradores sentirse cómodos y expresar los datos de manera clara. Dicho proceso se ejecuta, por medio de la herramienta física en la que se diseña el manual de puestos por competencias lo que facilita la agilidad para recopilar la información, así como una mayor estructura y claridad de esta.
- 8. Validación de la información con las jefaturas:** Se procede a validar la información brindada por los colaboradores con las jefaturas inmediatas de cada puesto de trabajo, lo que garantiza que los datos sean confiables y verídicos. Dicho procedimiento es relevante para la investigación, puesto que principalmente se detecta la omisión de tareas o bien la extensión de funciones que no corresponden al puesto de trabajo.
- 9. Análisis de información recolectada:** La información que se recopila de todos los puestos de trabajo es analizada, según la herramienta del manual de puestos por competencias. Este procedimiento, detalla los datos generales del puesto, desarrolla el objetivo y las tareas, considerando la estructura de las funciones en las que se desarrolla "qué", "por medio de qué" y "para qué". Asimismo, se detallan las relaciones de trabajo, consecuencias del error, condiciones de trabajo, conocimientos del puesto, requisitos indispensables y deseables, finalizando por el apartado para el análisis de las competencias.

- 10. Detección de puestos faltantes y coordinación de entrevistas:** En el análisis de los datos recopilados sobre los puestos de trabajo, se detecta la exclusión de cuatro puestos de trabajo, los cuales no estaban mapeados en el listado proporcionado por la compañía. Esta situación, requiere coordinar nuevamente entrevistas, las cuales se programan en días diferentes por la complejidad de la temporada y los horarios de los colaboradores. Como resultado, cuatro entrevistas se realizan de manera presencial en el mes de octubre 2023. Finalmente, se valida la información y se analiza al igual que los otros puestos, implementando la herramienta diseñada para este propósito.
- 11. Propuesta de competencias:** A partir del análisis de los puestos de trabajo y las funciones asociadas a cada cargo, se identificaron 25 competencias propuestas que responden a las necesidades generales de la compañía. Estas competencias abarcan tanto los puestos operativos como los directivos, garantizando que se consideren las particularidades de cada clase ocupacional. No obstante, la propuesta requiere la validación por parte de los representantes de la empresa, con el fin de determinar cuáles de estas competencias son las más relevantes para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- 12. Validación de las competencias:** La validación de competencias se da a través de una sesión presencial en la que participan la asistente de gerente general, la persona que está realizando las labores de Recursos Humanos y las investigadoras. Esto con el propósito de leer cada competencia y analizar si es necesaria para alguno de los puestos de la compañía. Para la selección de las competencias, se emplea una herramienta que presenta el conjunto inicial de las competencias, permitiendo marcar aquellas consideradas necesarias o, en su defecto, descartarlas. Finalmente, como resultado de esta validación se logra identificar 12

competencias que son indispensables para empresa, lo que al final se reflejan en 15 competencias clasificadas en diferentes clases ocupacionales.

13. Clasificación de competencias: Las competencias identificadas son fundamentales para respaldar la operación de la empresa, debido a que, permiten a los colaboradores adaptarse eficazmente a los distintos roles dentro de la organización. Estas se dividen en 2, que son las competencias genéricas y específicas.

Las competencias genéricas, son aplicables a todos los puestos de la compañía y a la clase ocupacional operativa, puesto que, los colaboradores del área operativa se enfocan principalmente en tareas de baja complejidad y rutinarias. Por esta razón, los puestos operativos no requieren de competencias específicas, dado que sus responsabilidades no involucran desafíos de complejidad estratégica. La aplicación de estas competencias en dichos puestos es directa y está orientada a la ejecución eficiente de actividades diarias.

Las competencias específicas, abarcan habilidades técnicas más avanzadas que un colaborador debe dominar para ejecutar con precisión las tareas y responsabilidades asignadas. Debido a su naturaleza, estas se clasifican según las clases ocupacionales de la compañía que son Directivas, específicas y técnicas-operativas, con el propósito de estructurarlas de una manera más afectiva y alinearlas a las necesidades particulares de cada departamento.

14. Estructura por competencia: Una vez validada las competencias genéricas y las competencias específicas para la compañía, se procede al diseño de la herramienta en la que se detalla cada competencia. Este documento tiene como objetivo definir de manera clara y precisa cada una de las competencias identificadas, mediante la conceptualización,

clasificación en niveles (bajo, medio y alto) y los indicadores específicos para cada categoría.

15. Diseño del diccionario por competencias: El diccionario por competencias es una herramienta clave que permite estructurar y clasificar las habilidades requeridas para los puestos de trabajo de la compañía. Por ello, es relevante asegurar su efectividad y precisión, garantizando que la información sea la adecuado. Este diccionario, se convierte en una herramienta crucial para la gestión de Recursos Humanos, al proporcionar datos para respaldar descripciones claras y precisas de cada perfil, basadas en competencias genéricas y específicas.

16. Diseño de la herramienta del manual de puestos por competencias: Una vez validado el diccionario por competencias, se respalda el contenido de los perfiles asegurando que cada descripción se ajuste a las competencias, según su clasificación. Este proceso permite estructurar de manera clara los puestos de trabajo. Asimismo, con toda la información estructurada por competencias se obtiene el resultado final del manual de puestos por competencias.

17. Validez de las herramientas finales: Posteriormente, tras finalizar las herramientas del diccionario por competencias y el manual de puestos por competencias, se debe realizar la validación de la información con la empresa El Paraíso del Parque S.A, con el propósito de garantizar que dichas herramientas estén alineadas a los objetivos estratégicos y la necesidad detectada de la compañía. Dicho proceso se formaliza por medio de una carta firmada por el representante legal de la empresa.

Se describe un proceso sistemático que permite la identificación, clasificación y validación de las competencias en la empresa. Mediante la integración de herramientas como el diccionario y el

manual de puestos por competencias. Estas etapas, son fundamentadas ya que aseguran que las competencias genéricas y específicas estén alineadas con las necesidades estratégicas de la compañía.

3.1 Tipo de Investigación

La investigación “consiste en la búsqueda de información sobre algo para resolver interrogantes que permitan explicar determinado problema” (Villanueva, 2022, p.17). De acuerdo con lo anterior, todo estudio debe considerar su tipo de investigación, para obtener la información necesaria con respecto al objetivo que persigue. Esto va a determinar el tipo de datos que se van a implementar y las herramientas necesarias para recopilar. La investigación de este proyecto es de tipo descriptiva y documental.

La investigación descriptiva se “utiliza para identificar y obtener información sobre las características de un tema concreto, como la comunidad, el grupo o las personas. En otras palabras, se puede decir que describen fenómenos de índole social” (Mendoza & Niño, 2021, p.59). Es decir, su plan consiste en delinear las características o atributos relevantes del objeto de estudio. El investigador describe las tendencias de un grupo que le permita tener una visión clara del objetivo. Para llevar a cabo este proceso, es fundamental definir las variables de la investigación y analizar los datos recopilados de la población o muestra investigada.

Asimismo, la investigación descriptiva se enfoca en el análisis detallado del estudio. Según Ramos (2020), “en este alcance de la investigación, ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano” (p.29). Este tipo de investigación describe y explica el objeto de estudio a través del análisis de las características, procesos y etapas que influyen en su desarrollo. Basándose en esta metodología, se describe las

variables claves y se aplican las técnicas de recolección de datos, para orientar los resultados del manual de puestos por competencias.

La investigación documental se encarga de revisar documentos y fuentes confiables, para interpretar y crear una base a partir de ciertos criterios empíricos, con el propósito de generar nueva información sobre el objeto de estudio. Este estudio identifica, selecciona y organiza datos de documentos físicos o virtuales, con el fin de analizarlos y explicarlos en el desarrollo de la investigación (Alayza et al., 2020).

Por consiguiente, la investigación documental se centra en describir la información relevante, características, técnicas y otros datos que conforman el modelo propuesto. Esta metodología profundiza en los distintos enfoques teóricos y recoge aportes significativos de libros, artículos científicos y revistas, los cuales sirven para fundamentar el estudio. La revisión de estas fuentes permite construir una base sólida sobre la cual se desarrolla la ejecución del proyecto.

De acuerdo con lo anterior, se determina que el enfoque de este proyecto, combina las metodologías documental-descriptiva, para cumplir con los objetivos del proyecto. Dicho tipo de investigación permite detallar las competencias observadas y revisar los documentos teóricos que sustentan la estructura de estas competencias. A través de este enfoque, se especifica el proceso de clasificación de competencias, puesto que permite identificar las competencias necesarias para los puestos de trabajo en la compañía el Paraíso del Parque S.A

Para establecer la clasificación de las competencias se trabaja en conjunto con dos representantes de la compañía, quienes participaron en la identificación de las competencias claves. Para ello, se definieron las competencias genéricas que son aplicables a todos los puestos de la compañía y las competencias específicas que son relacionados con tareas técnicas y específicas de ciertos puestos de trabajo.

3.2 Tipo de Enfoque

El tipo de enfoque de la investigación “representa marcos teóricos y metodológicos que guían el proceso investigativo, otorgando dirección y coherencia a la búsqueda de respuestas a preguntas científicas. Estos enfoques, que pueden variar desde lo cuantitativo hasta lo cualitativo, o integrar ambas perspectivas” (Cedeño et al., 2023, p.9726).

El enfoque que se adapta al proyecto de estudio es el cualitativo originalmente “era considerado exclusivo de las áreas sociales, antropológicas o humanistas, sin embargo, esta ruta permite evaluar la percepción, sentimientos y experiencias de todo grupo humano para cualquier contexto” (Marroquín & Padilla, 2021, p.339). En otras palabras, este enfoque se basa en la interacción cercana con grupos de individuos o sujetos por investigar, para comprender sus perspectivas. Su objetivo es profundizar en las opiniones y experiencias de los sujetos investigados, lo que permite percibir una visión más completa de la realidad en la que se desarrollan estas experiencias.

El enfoque cualitativo es necesario para profundizar en la perspectiva y las vivencias actuales de la población relacionada con el estudio. Además, permite un análisis detallado de elementos sociales y laborales dentro de la empresa, brindando un panorama más amplio de los puestos de trabajo. Para llevar a cabo este enfoque, se emplea técnicas como entrevistas al personal y a las jefaturas, además del análisis de documentos y herramientas aplicadas en el proceso que pueden ser relevantes para la realización del proyecto.

3.3 Población de Estudio

La investigación tiene interés en estudiar los puestos de trabajo de la empresa El Paraíso del Parque S.A. Según Barbosa et al., 2020 la población “suele llamarse a veces universo, que conforma siempre una totalidad o una unidad. Dicha unidad puede ser integrada por individuos, hechos o elementos de otra índole” (p.103). Por esta razón, se considera como población de estudio

a todos los puestos de trabajo que conforman la empresa. Para esto, se realiza un diagnóstico a la compañía, que permita recopilar la mayor cantidad de información.

Por consiguiente, la identificación de la población de estudio, se realiza mediante el listado general de los puestos de trabajo, desde el área directiva hasta la operativa. En total, se determina las entrevistadas a 49 colaboradores, distribuidos entre los distintos departamentos de la compañía, con el propósito de recolectar datos cualitativos sobre las tareas diarias, habilidades requeridas y desafíos que enfrentan en cada puesto.

La recolección de datos es recopilada a través de entrevistas presenciales, programadas entre los meses de julio y agosto de 2023. Para este proceso, se aplica una herramienta diseñada específicamente para la estructura del manual de puestos por competencias. Dicha metodología se conforma de preguntas abiertas, que permiten identificar las tareas diarias, habilidades requeridas y desafíos asociados a cada puesto. Además, se exploraron las relaciones de trabajo y los requisitos específicos, asegurando que los datos recopilados son representativos y pertinentes para el diseño del manual.

Para garantizar la validez del procedimiento, se programaron sesiones con las responsables de la empresa: la asistente del gerente general y la responsable del área de Recursos Humanos. Estas reuniones, se realizan antes de la aplicación de entrevistas, con el propósito de asegurar la representación general de la población seleccionada. Este proceso facilita la identificación de las competencias alineadas a las necesidades y objetivos estratégicos de la empresa.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica “comprende procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información y la respuesta a su pregunta de investigación” (Huairé et al., 2022, p. 90). Y los instrumentos “son los medios, herramientas o recursos utilizados para poder registrar la información para la cual se aplica una técnica específica” (Huairé et al., 2022, p. 90). Es decir, se refiere a las herramientas que utiliza el investigador para recolectar los datos del estudio con el objetivo de analizarlos en la investigación. Los medios comúnmente implementados por los investigadores incluyen la indagación en fuentes documentales, encuestas y entrevistas.

La primera técnica de recolección de datos propuesta para el desarrollo del proyecto de investigación es la entrevista directa. Esta técnica está definida como un tipo de entrevista “en la que el entrevistador toma un rol muy activo durante la misma. Es decir, toma protagonismo durante la realización de la entrevista, haciendo preguntas muy concisas y esperando que el entrevistado las responda” (Montagud, 2020, párr.3). Para esto, se desarrollan preguntas claves con el propósito de comprender cada puesto de trabajo y, de esta manera, determinar qué competencias se ajustan mejor al negocio.

Además, se implementa una entrevista estructurada o estandarizada a los ocupantes de los puestos de trabajos. Esta se define como la “situación de diálogo rígidamente preestablecida, con preguntas idénticas y con el mismo orden a cada uno de los participantes” (Feria et al., 2020, p.68). En contraste, cuando se dialogue con más interesados, como la gerencia, se utiliza una entrevista no estructurada o no estandarizada: “situación de diálogo flexible, susceptible de intercambios con el o los entrevistados, y de reorientarse en el transcurso de esta” (Feria et al., 2020, p.68).

La técnica para la recolección de datos es la entrevista estandarizada, puesto que se realizan entrevistas estructuradas a un grupo representativo de colaboradores de diferentes niveles de la

compañía y sus supervisores. Las investigadoras administran estas entrevistas con el objetivo de comprender en detalle las tareas, competencias y responsabilidades asociadas a cada puesto, brindando una visión más amplia de los requerimientos y necesidades que poseen los niveles organizacionales dentro de la empresa. Posteriormente, se realizan reuniones de retroalimentación en las cuales se discuten los resultados del cuestionario y de la entrevista no estandarizada para la validación y el complete de la información recopilada.

3.5 Fuentes de Recolección de Información

3.5.1 Fuentes Primarias

Según Dueñas (2023), las fuentes terciarias son “aquellas que contienen datos nuevos y originales caracterizándose porque no siguen en su disposición, un esquema predeterminado... también se pueden acceder a ellas de manera directa” (p.7). Para garantizar la precisión y la pertinencia de la información se han establecido fuentes primarias de información. Estas incluyen la comunicación directa con la colaboradora que realiza funciones de Recursos Humanos y las entrevistas con los ocupantes de los puestos de trabajo, como con sus superiores, para diseñar el manual de puestos por competencias. Además, se utilizan los datos disponibles en la compañía, como la descripción de los 14 perfiles existentes y el lista de los general de los colaboradores activas y sus puestos de trabajo, en conjunto con otra información que sea brindada. Es importante destacar que toda la información recopilada es únicamente utilizada para el desarrollo del proyecto de investigación y con fines académicos.

3.5.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son “documentos escritos con base en las consultas realizadas de fuentes primarias, se desarrollan mediante el análisis e interpretación de los textos ya existentes”. (Barbosa et al., 2020, p.180). Dentro de estas fuentes se usa información de libros, revistas, entre

otras, que pueden haber sido elaborados por varios autores o por un único autor, en formato impreso y digital. El proyecto de investigación recopila recursos como libros, revistas académicas y científicas, vídeos informativos, documentos de tesis a nivel de licenciatura, maestría y doctorado. Esta diversidad de fuentes garantiza que el proyecto de investigación cuente con una base sólida de información para respaldar el desarrollo de su componente práctico.

3.5.3 Fuentes Terciarias

Las fuentes terciarias son “compilaciones o nombres de revistas u otras publicaciones, es decir, compendian fuentes secundarias... Estas, a su vez, servirán para encontrar expertos o fuentes que ayuden a localizar las fuentes primarias u originales” (Iglesias, 2021, p. 97). En otras palabras, es información que utiliza una persona de otro individuo o ya sea de sí mismo, para desarrollar un tema desde una base. Además, los proyectos de investigación y libros investigativos requieren de esta fuente, para obtener más información.

3.6 Matriz Conceptualización de Variables

A continuación, se presenta la Matriz de Conceptualización de Variables, que detalla cómo cada objetivo del estudio se relaciona con su respectiva variable, definición conceptual, operacional e instrumental. Esta matriz facilita una comprensión clara del enfoque metodológico utilizado para garantizar que los resultados obtenidos contribuyan al diseño del manual de puestos por competencias.

Tabla 3: Conceptualización de Variables

<i>Objetivo</i>	<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición Operacional</i>	<i>Definición Instrumental</i>
Diagnosticar la situación actual de la empresa en relación con los puestos de trabajo, que permita la identificación de las necesidades para el manual de puestos por competencias.	la Análisis situacional de la empresa.	El análisis situacional es un estudio “especializado que requiere toda organización y se encarga básicamente de evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en sus problemas; así como, sus potencialidades y su alcance, incluyendo su crecimiento” (Bravo et al., 2019, párr.4).	Se evaluará por medio del porcentaje de desactualización de los 14 puestos de trabajo con los que cuenta la compañía. Se identificará el número de puestos de trabajo para realizar el manual de puestos por competencias.	Entrevista Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

<i>Objetivo</i>	<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición Operacional</i>	<i>Definición Instrumental</i>
Determinar las competencias que requieren los puestos de trabajo en la empresa El Paraíso del Parque S.A, dirigido a la elaboración de un diccionario por competencias.	Competencias laborales	Las competencias son “Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias... basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios” (Norma Cubana 2007, citado en Cuesta et al., 2018, p.125).	A través de entrevistas se determinará el número de competencias por cada puesto de trabajo. Asimismo, por medio de la observación de las tareas se definirán las competencias. La variable se evaluará mediante la consolidación de las competencias identificadas, por medio un diccionario por competencias.	Entrevista Investigación documental Diccionario por competencias
Definir los puestos por competencias en la empresa El Paraíso del Parque	Manual de puestos por competencias	Es una “herramienta que aporta un orden en el establecimiento de las actividades que cada funcionario debe	La variable se evaluará mediante el número de puestos	Entrevista a los ocupantes de los puestos.

<i>Objetivo</i>	<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición Operacional</i>	<i>Definición Instrumental</i>
S.A, que permita la creación de una propuesta de un manual de puestos por competencias		realizar en su puesto de trabajo, al igual que ciertas características como: la educación, años de experiencia, entre otros que cada aspirante al puesto de trabajo debe poseer para el desempeño laboral óptimo” (Villafuerte, 2018, p. 106).	definidos por competencias, para la adecuada gestión de la organización.	Descriptivos de puestos por competencias.

La conceptualización de variables anterior conecta cada objetivo del estudio con su definición conceptual y operacional. Esta integración metodológica asegura que los hallazgos del estudio sean consistentes, precisos y útiles para el diseño del manual de puestos por competencias, promoviendo así una gestión organizacional más efectiva.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

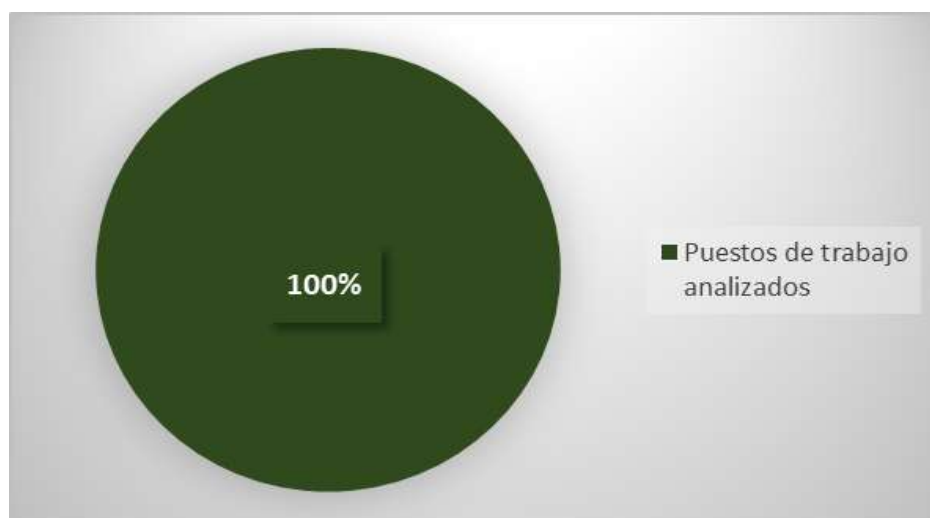
4. Presentación y Análisis de los Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del objeto de estudio, el cual se sustenta en la aplicación del cuestionario y entrevistas realizadas al personal de la empresa El Paraíso del Parque S.A. El objetivo principal de esta investigación es recopilar la información relevante sobre los puestos de trabajo dentro de la empresa, específicamente en relación con las tareas, relaciones de trabajo, requisitos del puesto y competencias necesarias, para el diseño de un manual de puestos por competencias en la empresa El Paraíso del Parque S.A.

Los hallazgos proporcionan una base sólida para la creación de un orden entre las competencias de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa, para facilitar un desarrollo más eficiente en el talento humano. Este capítulo presenta los resultados de manera detallada, mostrando la importancia de cada uno en el ámbito empresarial y su impacto en el diseño del manual de puestos por competencias, el cual es fundamental para los subsistemas de Recursos Humanos dentro de la compañía.

4.1 Porcentaje de Puestos Analizados

Gráfico 1: Porcentaje de Puestos Analizados



El análisis de los 49 puestos de trabajo en El Paraíso del Parque S.A. es fundamental para comprender la estructura organizacional y diseñar el manual de puestos por competencias. El Gráfico 1, muestra una representación que abarca el 100% de la población laboral activa, lo que asegura una cobertura completa y permite identificar las competencias requeridas en cada área. La distribución por áreas de hotel y parque, así como por clases ocupacionales (directiva, administrativa, técnica-operativa y operativa), facilita un enfoque detallado y adaptado a las necesidades específicas de la empresa.

La recopilación de datos incluye entrevistas con colaboradores y la validación con las jefaturas, garantizando la confiabilidad de la información obtenida. Mediante el proceso de análisis se detectan puestos que inicialmente no estaban contemplados en el listado que proporciona la empresa, lo que requiere la programación de entrevistas adicionales. Esto permite un mapeo completo de la estructura organizacional, asegurando que ningún puesto quede excluido del análisis.

Este estudio aporta una base sólida para la asignación de competencias y la identificación de puestos de trabajo. Además, tiene un impacto estratégico, al facilitar decisiones sobre el desarrollo profesional, capacitación y ajustes en la estructura empresarial. La evaluación, no solo identifica tareas o roles, sino que también, conecta estos hallazgos con la mejora del talento humano, fortaleciendo a la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.

A continuación, se muestra la clasificación de los puestos de trabajo, según el área y clase ocupacional:

Tabla 4: Identificación de los Puestos de Trabajo

Área	Clase Ocupacional	Puestos de Trabajo
Hotel	Directiva	Gerente de alimentos y bebidas, Gerente del hotel.
	Administrativa Técnica-Operativa	Agente de reservaciones, Recepcionista de hotel Ama de llaves, Chef, Encargado de mantenimiento operativo.
	Operativa	Auxiliar de transporte, Ayudante de cocina, Cajero, Cocinero, Encargado de lavandería, Jardinero, Mozo de hotel, Mucama de hotel, Operario de mantenimiento, Salonero.
Parque	Directiva	Asistente de gerente general, Gerente de alimentos y bebidas, Gerente del parque, Gerente financiero.
	Administrativa	Asistente de inventarios, Auxiliar contable, Contralor, Gestor de Recursos Humanos, Oficinista de gerencia, Recepcionista del parque, Tesorero.
	Técnica-Operativa	Chef, Ebanista, Encargado de bodega, Encargado de mantenimiento operativo, Jefe de mantenimiento del parque, Soldador.
	Operativa	Asistente de bodega, Auxiliar de transporte, Ayudante de cocina, Cajero, Chófer, Cocinero, Demostrador del parque, Florista, Guarda de seguridad, Guía del parque, Jardinero, Misceláneo de áreas públicas, Operario de mantenimiento, Parquero, Salonero.

La Tabla 4 estructura los 49 puestos de trabajo analizados, según las clases ocupacionales del área de parque y hotel. Este análisis es relevante para la compañía, puesto que, mejora la distribución administrativa y facilita los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal. También, promueve el desarrollo de los colaboradores al identificar las competencias necesarias para cada perfil, lo que fortalece el clima y la cultura organizacional, incrementando la productividad de la compañía. Por otro lado, la empresa puede contribuir a la comunidad, al incrementar la empleabilidad local y gener un impacto positivo en la economía de la región.

4.2 Selección de Competencias

La selección de las competencias se efectúa por medio de un proceso de análisis exhaustivo en la empresa El Paraíso del Parque S.A, respaldado por fuentes teóricas, consultas a expertos y estudios previos en el campo de las competencias laborales. Este estudio asegura que la identificación de las competencias necesarias se encuentre fundamentado, considerando lo que requiere y exige cada puesto de trabajo.

Este proceso asegura que las competencias propuestas no solo respondan a las necesidades de los puestos, sino que también contribuyan a un desarrollo estratégico del talento humano en la empresa, alineado con los objetivos organizacionales. Durante el desarrollo del estudio, se lleva a cabo sesiones con las representantes de la organización, donde se discuten y validan las competencias de acuerdo con la misión, visión, valores y metas de la compañía. Esto evidencia que las competencias seleccionadas se ajustan tanto a las expectativas internas como a las demandas del entorno laboral.

A continuación, se presenta la Tabla 5, que muestra el listado de las 25 competencias propuestas a partir de la información recopilada de las entrevistas realizadas a los ocupantes de los puestos de trabajo:

Tabla 5: Listado de Competencias por Clase Ocupacional

Competencia	Directiva	Administrativa	Técnica-Operativa	Operativa
1. Comunicación oral	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
2. Comunicación escrita	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
3. Comunicación asertiva	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
4. Dirección y desarrollo de personas	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
5. Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
6. Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
7. Delegación	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
8. Iniciativa	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
9. Negociación	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
10. Confiabilidad e integridad	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
11. Resolución de problemas comerciales	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
12. Autonomía	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
13. Toma de decisiones	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
14. Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

15. Orientación al cliente	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
16. Orientación al logro	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
17. Gestión del tiempo	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
18. Visión estratégica	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
19. Manejo y resolución de conflictos	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
20. Gestión de Proyectos	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
21. Pensamiento crítico	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
22. Visibilidad y Presencia Ejecutiva	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
23. Gestión Financiera	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
24. Gestión de Información	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
25. Atención al detalle	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No

El listado de las 25 competencias propuestas, que se representa en la Tabla 5, permite a la empresa potenciar su talento humano, garantizando que cada colaborador se encuentre preparado para cumplir con las expectativas del puesto y contribuir a los objetivos organizacionales. Además, contribuye al fortalecimiento de la cultura empresarial y mejora la productividad de acuerdo con, los alcances esperados. También, el orden estructurado y la asignación de competencias puede generar un impacto positivo en las operaciones diarias.

4.3 Clasificación de Competencias

A continuación, se presenta el gráfico 2, que muestra la clasificación de las competencias seleccionadas, según las clases ocupacionales:

Competencias genéricas:

1. Comunicación asertiva.
2. Orientación al cliente.
3. Trabajo en equipo.
4. Gestión del tiempo.
5. Confiabilidad e integridad.

Competencias específicas:

Competencias directivas:

1. Liderazgo.
2. Visión estratégica.
3. Toma de decisiones.
4. Negociación.

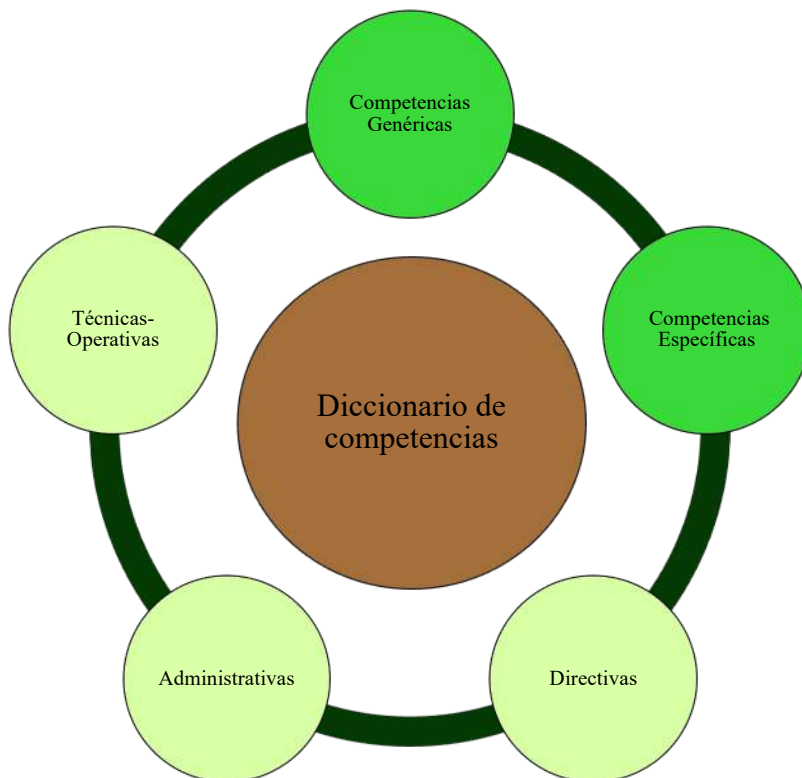
Competencias administrativas:

1. Toma de decisiones.
2. Liderazgo.
3. Manejo y resolución de conflictos.

Competencias técnicas-operativas:

1. Liderazgo.
2. Orientación al logro.
3. Innovación y creatividad.

Gráfico 2: Clasificación por Competencias



La clasificación de competencias favorece la organización de los puestos de trabajo y las competencias seleccionadas en las diferentes clases ocupacionales. Es importante resaltar que la mayoría de la población de estudio se encuentra en la categoría operativa, lo cual resulta relevante en la asignación de las competencias genéricas con respecto a las específicas.

Este análisis permite a la empresa contar con una asignación detallada de las competencias, según el nivel de complejidad de cada puesto. Esto garantiza que cada perfil este correctamente

alineado con su respectiva categoría ocupacional. También, optimiza la estructura organizacional, mejora la gestión del talento humano, facilitando el cumplimiento de los objetivos empresariales.

4.3.1 Competencias Genéricas

Las competencias genéricas son aplicables a todos los puestos de trabajo de la compañía. En conjunto con dos colaboradoras designadas (Asistente de gerente general y persona a cargo de labores de Recursos Humanos) y con el apoyo de las investigadoras, se determinan cinco competencias de las 25 propuestas. Las competencias elegidas son:

- Comunicación asertiva.
- Orientación al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Gestión del tiempo.
- Confiabilidad e integridad.

Estas son esenciales para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente, contribuyendo al éxito colectivo dentro de la empresa y asegurando que todos los colaboradores compartan valores en común que impacten de forma favorable en el clima organizacional.

4.3.2 Competencias Específicas

Las competencias específicas contempla las tres primeras clases ocupacionales de la empresa:

1. Competencias Directivas

Estas posiciones requieren de competencias estratégicas complejas para guiar a la organización hacia el cumplimiento de objetivos empresariales. Estas se clasifican en:

- Liderazgo
- Visión estratégica
- Toma de decisiones

- Negociación

2. Competencias Administrativas

En estos puestos de trabajo, es fundamental gestionar equipos, resolver conflictos y tomar decisiones informadas que contribuyan al funcionamiento organizacional. Estas se clasifican en:

- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Manejo y resolución de conflictos

3. Competencias Técnicas-Operativas

Estos puestos, abordan problemas técnicos y operativos de manera eficiente, para el logro de metas de producción e innovación. Estas se clasifican en:

- Liderazgo
- Orientación al logro
- Innovación y creatividad

Las competencias genéricas se adecuan a todos los puestos de la compañía y en especial, a los puestos operativos, donde las funciones se enfocan principalmente en tareas de baja complejidad y rutinarias. Por esta razón, los puestos operativos no requieren de competencias específicas, dado que sus responsabilidades no involucran desafíos de complejidad estratégica. Estas competencias son esenciales para crear una base sólida de características comunes entre todos los colaboradores.

Por otro lado, las competencias específicas están asociadas a roles más complejos que requieren una educación formal media o avanzada y, en ciertos períodos o proyectos, pueden requerir de personal a cargo para alcanzar las tareas requeridas. Lo que permite a la empresa gestionar sus recursos de manera eficaz en conjunto con sus objetivos empresariales.

4.3.3 Clasificación de los Puestos de Trabajo por Competencias

A continuación, se presentan las tablas 6 y 7, que muestran la clasificación de los puestos de trabajo por competencias, según las ubicaciones de la empresa que son hotel y parque, y las clases ocupacionales correspondientes:

Tabla 6: Clasificación de los Puestos de trabajo por Competencias (Hotel)

Ubicación	Clase ocupacional	Puestos de trabajo	Clasificación de las competencias	
			Competencias específicas	Competencias genéricas
Hotel	Directiva	Gerente de alimentos y bebidas Gerente del hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Visión estratégica ▪ Toma de decisiones ▪ Negociación 	<p>Estas competencias aplican para las cuatro clases ocupacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación asertiva ▪ Orientación al cliente ▪ Trabajo en equipo ▪ Gestión del tiempo ▪ Confiabilidad e integridad
	Administrativa	Agente de reservaciones Recepcionista de hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones ▪ Liderazgo ▪ Manejo y resolución de conflictos 	
	Técnica-Operativa	Ama de llaves Chef Encargado de mantenimiento operativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Orientación al logro ▪ Innovación y creatividad 	
	Operativa	Auxiliar de transporte Ayudante de cocina Cajero Cocinero Encargado de lavandería Jardinero Mozo de hotel Mucamas de hotel Operario de mantenimiento Salonero	No aplican las competencias específicas, para los puestos operativos.	

Tabla 7: Clasificación de los Puestos de Trabajo por Competencias (Parque)

Ubicación	Clase ocupacional	Puestos de trabajo	Clasificación de las competencias	
			Competencias específicas:	Competencias genéricas:
Parque	Directiva	Asistente de gerente general Gerente de alimentos y bebidas Gerente del parque Gerente financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Visión estratégica ▪ Toma de decisiones ▪ Negociación. 	<p>Estas competencias aplican para las cuatro clases ocupacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación asertiva ▪ Orientación al cliente ▪ Trabajo en equipo ▪ Gestión del tiempo ▪ Confiabilidad e integridad
	Administrativa	Asistente de inventarios Auxiliar contable Contralor Gestor de recursos humanos Oficinista de gerencia Recepcionista del parque Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones ▪ Liderazgo ▪ Manejo y Resolución de conflictos. 	
	Técnica-Operativa	Chef Ebanista Encargado de bodega Encargado de mantenimiento operativo Jefe de mantenimiento del parque Soldador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Orientación al logro ▪ Innovación y creatividad 	
	Operativa	Asistente de bodega Auxiliar de transporte Ayudante de cocina Cajero Chófer Cocinero Demostrador del parque Florista Guardas de seguridad Guía del parque Jardinero Misceláneo de áreas públicas Operario de mantenimiento Parqueador Salonero	No aplican las competencias específicas, para los puestos operativos.	

Este enfoque promueve la gestión de talento humano, al garantizar que las competencias se asignen de manera efectiva según las necesidades operativas y estratégicas de la compañía. Asimismo, permite tomar decisiones más informadas en cuanto a la contratación, desarrollo y evaluación del personal, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura organizacional y a la alineación de los Recursos Humanos con los objetivos de la compañía. De esta forma, los colaboradores pueden ser evaluados no sólo por sus resultados, sino también por las competencias que demuestran al realizar sus tareas, lo que permite identificar áreas de mejora y fomentar su crecimiento continuo.

4.4 Definición del Diccionario de Competencias

El diccionario de competencias es una herramienta esencial para la gestión estratégica del talento humano en la empresa El Paraíso del Parque S.A, puesto que establece una base para identificar, evaluar y desarrollar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo. Sin embargo, debido a la naturaleza sensible de la información contenida en el diccionario, la empresa ha decidido restringir su divulgación, con el fin de proteger sus datos internos. Por este motivo, no se distribuye públicamente el producto final del diccionario por competencias.

Durante la investigación, se colabora con la persona a cargo de las labores de Recursos Humanos para definir las competencias. Debido a que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos establecido, este proceso es crucial para estandarizar el conocimiento sobre el modelo y determinar la posición de la empresa en relación con este. Esto permite mostrar los beneficios de este tipo de modelo, generando el interés e involucramiento de la empresa en la investigación.

.

4.4.1 Estructura General del Diccionario por Competencias

El diccionario por competencias elaborado para El Paraíso del Parque S.A. tiene como objetivo gestionar el talento humano, alineando las competencias necesarias con los objetivos estratégicos de la organización. Su estructura se conforma:

- **Portada e Introducción:** La portada le da un aspecto formal al documento, indicando que es una herramienta oficial de la empresa. La introducción contextualiza el propósito y resalta como el uso beneficia el crecimiento de la compañía.
- **Definición del Modelo de Competencias:** Es el marco conceptual del diccionario por competencias, que resulta importante, puesto que proporciona una guía teórica, para la comprensión del modelo de competencias.
- **Clasificación de Competencias:** Al clasificar las competencias en genéricas (aplicables a todos los puestos) y específicas (para puestos particulares), facilita la identificación de las competencias necesarias para cada área. Esto ayuda a una gestión eficaz del talento humano, asegurando que las competencias de los colaboradores estén alineados con las necesidades de la empresa.
- **Estructura del manual por competencias:** La estructura de las competencias se organizan en niveles (bajo, medio y alto), e incluyen indicadores por nivel, que brindan claridad para identificar y evaluar cada competencia, según la área y puesto de trabajo, permitiendo detectar las necesidades de mejora, así como el desarrollo del talento humano.
- **Listado de Competencias:** Este apartado detalla las competencias, sus definiciones y niveles de desarrollo, proporcionando una herramienta para el uso en la gestión de Recursos Humanos. Su importancia radica en que ayuda a medir y relacionar las competencias de una forma clara y ordenada.

El diccionario por competencias es una herramienta necesaria para la empresa, ya que, facilita la gestión del talento humano, la evaluación del desempeño y el desarrollo de los trabajadores. Al coordinar las competencias con los objetivos de la empresa, no solo asegura que los colaboradores estén capacitados para enfrentar los retos diarios, sino que también ayuda a la organización a cumplir sus metas a corto, mediano y largo plazo.

4.4.2 Estructura Específica por cada Competencia del Diccionario

El diccionario de competencias del El Paraíso del Parque S.A. representa una herramienta estratégica que permite alinear las competencias de los puestos de trabajo con las necesidades específicas de la organización. Contiene una estructura detallada para cada competencia, facilita la evaluación y el desarrollo continuo del talento humano. Cada competencia se compone de:

1. **Definición:** Proporciona una descripción clara de la competencia, para asegurar que cualquier funcionario en el proceso de evaluación y desarrollo, puedan comprender de forma sencilla su concepto, evitando confusiones en el entorno empresarial.
2. **Niveles de Competencia:** Cada competencia se divide en tres niveles de desempeño, lo que permite a los evaluadores medir el grado requerido según el puesto de trabajo, para que los colaboradores desempeñen sus tareas.

Los niveles son:

- **Bajo:** Describe el nivel inicial o básico de la competencia. Este colaborador requiere de un desarrollo no muy fuerte de esta habilidad.
- **Medio:** Define un nivel de competencia intermedio, en el cual el colaborador cumple con los requisitos estándar del puesto.
- **Alto:** Indica un dominio avanzado de la competencia, mostrando un alto grado de complejidad y detalle. Está dedicado a puestos de mayor rango o especialización.

Esta categorización permite evaluar de forma justa y equitativa a los colaboradores, estableciendo metas claras de desarrollo y crecimiento profesional.

3. **Indicadores:** Cada nivel contiene la descripción de indicadores para medir las competencias, lo que permite evaluar el desempeño. Estos indicadores guían tanto a los evaluadores en el proceso de reclutamiento y capacitación, como a colaboradores en su desarrollo, alineando las expectativas de la empresa con el crecimiento individual y colectivo. Además, permiten establecer expectativas claras y alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa, fomentando el desarrollo individual y colectivo.

La estructura específica del diccionario de competencias es una herramienta útil en la gestión del talento humano, puesto que, permite a la empresa identificar fortalezas y áreas de oportunidad en sus colaboradores, promoviendo el desarrollo organizacional. Este enfoque promueve una cultura de crecimiento, donde los colaboradores comprendan sus expectativas y cuentan con las herramientas necesarias para mejorar.

A continuación, se muestra un ejemplo de cómo se estructuran las competencias en el diccionario, con los niveles y los indicadores asociados:

Tabla 8: Estructura Específica por cada Competencia del Diccionario

Competencia		Nombre de la competencia	
Definición		Descripción general de la competencia.	
		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad	Baja	Breve descripción del nivel	<ul style="list-style-type: none"> Breve descripción de los indicadores asociados al nivel.

Media	Breve descripción del nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Breve descripción de los indicadores asociados al nivel.
Alta	Breve descripción del nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Breve descripción de los indicadores asociados al nivel.

El diccionario por competencias, contiene una estructura detallada y describe los indicadores, lo que resulta en una herramienta clave para la gestión del talento humano en la empresa. Esto permite, evaluar de manera objetiva el desempeño de los colaboradores, puesto que, identifica fortalezas y áreas de mejora. Además, sirve como base para establecer planes específicos de crecimiento individual y colectivo, promoviendo alcanzar los estándares o requerimientos de cada puesto. También, permite vincular las competencias con los objetivos de la compañía, impulsando la mejora continua y fortaleciendo el desempeño en toda la estructura organizacional.

4.5 Descripción de Perfiles de Puestos por Competencias

La empresa objeto de estudio, prohíbe la divulgación de los perfiles de puestos con el propósito de no mostrar información sensible de la compañía. Por este motivo se requiere respetar la confidencialidad y no se distribuye públicamente el producto final del manual de puestos por competencias.

En el desarrollo de este manual de puestos por competencias, se analizan 14 perfiles laborales existentes en la empresa, los cuales fueron elaborados por una estudiante de la Universidad Técnica Nacional y se una revisión general de estas descripciones. Sin embargo, debido a los cambios estructurales y operativos derivados de la pandemia del COVID-19, se determina que era necesario iniciar desde cero el levantamiento de información, asegurando que los datos reflejen la situación de la empresa.

El levantamiento de información se realiza mediante entrevistas presenciales con colaboradores que ocupan los diferentes puestos de trabajo. El enfoque permite recopilar la información detallada de las tareas y responsabilidades de cada puesto y genera un espacio de interacción para comprender a profundidad las expectativas y retos de cada cargo de trabajo. Las entrevistas son coordinadas por la asistente de gerente general y la persona que se encarga de las labores de Recursos Humanos, quienes garantizan la confiabilidad del proceso. Una vez son recolectados los datos, se estructuraron los perfiles con las competencias, lo que asegura que los resultados promuevan la eficiencia operativa y el desarrollo del talento humano en el diseño del manual de puestos por competencias.

4.6 Estructura General del Manual de Puestos por Competencias

El diseño de la herramienta del manual de puestos por competencias se realiza mediante un participación colaborativa, que integra los aportes de las investigadoras, los representantes de la empresa y un experto en el tema, asegurando que su estructura responda a las necesidades organizacionales de El Paraíso del Parque S.A. Este manual asegura que la descripción sea clara y detallada en cada puesto de trabajo, definiendo las funciones, tareas y competencias requeridas para su adecuado desempeño.

El propósito principal del manual es proporcionar una descripción detallada y funcional de cada puesto de trabajo, definiendo no solo las funciones y tareas esenciales, sino también las competencias específicas necesarias para el desempeño de sus funciones. Esta alineación permite que el manual sirva como un instrumento para mejorar la eficiencia en procesos importantes como reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano.

La estructura del manual está basada en un formato que incluye los siguientes apartados:

Tabla 9: Formato del Descriptivo de Puestos por Competencias

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	
Supervisión recibida	
Supervisión ejercida	
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
3. TAREAS DEL PUESTO	
Funciones	

4. RELACIONES DE TRABAJO		
Relaciones internas		
Relaciones externas		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR		
Aplica	No aplica	
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
TIPOS DE RIESGOS		

7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			
8. REQUISITOS DEL PUESTO			
Formación académica			
Experiencia laboral			
Requisitos del puesto			
Requisitos deseables			
9. COMPETENCIAS			
<u>Genéricas</u>	Competencias	Nivel	Descripción
<u>Específicas</u>			

El manual de puestos por competencias va más allá de describir roles, se convierte en una herramienta estratégica para potenciar al talento humano en la empresa. La información abarca aspectos como competencias del error, condiciones de trabajo, conocimientos y competencias, demostrando así un enfoque completo que toma en cuenta las tareas a realizar como el entorno de trabajo. Esta estructura favorece la alienación de los puestos de trabajo con los objetivos de la compañía, al identificar áreas de mejora, optimizar procesos y promover una cultura de desarrollo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DEL DICCIONARIO POR COMPETENCIAS

Y EL MANUAL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

5.1 Diccionario por Competencias:

2023

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Sustentantes:

Dayana Vanessa Navas Bustamante

Jazmín Fabiola Paniagua Chacón

Contenido	
Introducción.....	1
Descripción del Modelo	2
1. ¿Qué son las competencias?.....	2
2. ¿Qué es la gestión por competencias?	2
3. Objetivo del Diccionario.....	2
Clasificación de las Competencias.....	3
Competencias Específicas:	3
Competencias Genéricas:	3
Marco Conceptual.....	4
Estructura del Manual por Competencias.....	5

Introducción

Un diccionario por competencias se puede definir como un documento formal que realizan las organizaciones para la gestión del recurso humano por competencias. El diccionario de competencias contiene la definición de todas las competencias que se analizaron en base a los perfiles de puestos y que deben desarrollarse por el talento humano, para alcanzar la estrategia de la empresa. Es necesario que la compañía cuente con el manual de puestos debidamente actualizado. Con el propósito de realizar el estudio de los perfiles de puestos y adecuar las competencias de los colaboradores a la organización. (Alles, 2017).

El entorno empresarial es cada vez más complejo y competitivo, por esta razón, es importante que las organizaciones comprendan la importancia del talento humano, y la necesidad de gestionarlo adecuadamente. Al promover las competencias dentro del ámbito laboral, les permitirá a los colaboradores ser partícipes de los objetivos y estrategias empresariales. De esta forma, el recurso humano estará en constante mejora y actualización, al cumplir con los requerimientos establecidos por sus perfiles de puestos de trabajo.

El diccionario se compone de competencias genéricas y competencias específicas. Las competencias específicas se dividen en tres grupos: directivas, profesionales y técnicas. En total son quince competencias, que se subdividen en: Cinco genéricas y diez específicas. Cada una cuenta con un perfil que expone las competencias seleccionadas, las cuales poseen su definición y descripción. A pesar de que el diccionario cuenta con 15 competencias, no todas ellas son aplicables a cada tipo de puesto, las cuales variaran según el perfil establecido por grupo de competencias, a saber. Y cada comportamiento se medirá con tres niveles de desarrollo, indicados como: baja, medio y alto.

Descripción del Modelo

1. ¿Qué son las competencias?

La terminología competencias es un elemento que ha marcado su relevancia en las organizaciones en la actualidad. Sin embargo, este concepto surgió hace algunos años atrás y cuenta con varias definiciones que lo comprenden. No obstante, según Nieto (2021), las competencias se consideran que son “conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que se buscan verificar y evaluar a través de la aplicación de estos conocimientos en el campo real” (p.29). Este enfoque es fundamental ya que las competencias no solo enriquecen el desempeño individual de los colaboradores, sino que también fortalecen la capacidad de las empresas para adaptarse y prosperar en entornos competitivos o cambiantes.

2. ¿Qué es la gestión por competencias?

El modelo de gestión por competencias señala la disolución de los procesos de gestión tradicionales implementados en las empresas. Hacer gestión se convierte entonces en la misma acción de administrar, identificando y desarrollando competencias personales, detectando óptimos comportamientos los cuales vayan acorde con los objetivos estratégicos de la empresa. (Lora et al, 2020, p. 85)

3. Objetivo del Diccionario

Establecer las competencias que se identifican en los grupos ocupacionales de la empresa El Paraíso del Parque S.A por medio de la medición de los comportamientos y conductas esperadas en los colaboradores, para el logro de los objetivos organizacionales.

Clasificación de las Competencias

Competencias Genéricas:

1. Comunicación asertiva
2. Orientación al cliente
3. Trabajo en equipo
4. Gestión del tiempo
5. Confiabilidad e integridad.

Competencias Específicas:

Competencias Directivas:

1. Liderazgo
2. Visión estratégica
3. Toma de decisiones
4. Negociación.

Competencias Administrativas:

1. Toma de decisiones
2. Liderazgo
3. Manejo y Resolución de conflictos

Competencias Técnicas-Operativas:

1. Liderazgo
2. Orientación al logro
3. Innovación y Creatividad



Fuente: Elaboración propia.

Marco Conceptual

Para que las competencias se puedan clasificar. El primer paso por seguir en las empresas es conocer la diferencia entre las competencias necesarias que son esenciales para lograr un desempeño adecuado y las competencias diferenciadoras son las que distinguen a los colaboradores con un rendimiento superior. (Patricio, 2016).

Competencias Genéricas

- Son las competencias que todos los miembros de una organización deben tener para desempeñarse en sus labores diarias.

Competencias Específicas por nivel

- Son competencias propias de los diferentes niveles de línea, puede ser de conducción, gerenciales o jefaturas.

Competencias por área o familia de puestos

- Son las competencias que permiten a la persona ser exitosa en un área determinada de la organización.

Competencias distintivas de un puesto

- Son las competencias que indentifican los atributos distintivos de una persona para ocupar un puesto determinado.

Estructura del Manual por Competencias

Competencia: Título de la competencia

Definición: Descripción de la competencia o aspectos fundamentales de esta.

Definición de Nivel: Baja, Media y Alta

Descripción de Indicadores: Aspectos fundamentales que permite evaluar y medir una competencia

Capacidad Requerida: Se basa en el desarrollo de los 3 niveles asociados a las conductas específicas.

Nivel de Desarrollo	Descripción
Baja	Primera etapa de desarrollo de la competencia. Es un comportamiento no muy fuerte
Media	La competencia perfecciona su desarrollo, volviéndose más compleja y detallada.
Alta	La competencia está totalmente desarrollada por lo que está en el nivel máximo de complejidad y detalle.



COMPETENCIAS GENÉRICAS



Competencia	Comunicación Asertiva	
Definición	Es la capacidad de comunicarse efectivamente con otras personas de manera que se transmitan las necesidades e ideas con respeto de forma clara y honesta.	
	Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	<p>Expresa un mensaje sencillo y predefinido en un discurso. No adapta su lenguaje a su audiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmite mensajes sencillos. • Transmite mensajes orales que ya estaban predefinidos. • Mantiene una actitud de escucha a los receptores del mensaje.
	Media	<p>Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmite mensajes que no están predefinidos. • Estructura bien el mensaje. • Transmite un mensaje de manera secuencial y lógica. • Presenta interés por su público y lo escucha.
	Alta	<p>Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias, sin despreciar la de los demás</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmite mensajes complejos con una idea central. • Transmite información clara y precisa adaptada a sus receptores. • Facilidad de resolver situaciones difíciles que se presenten en la comunicación. • Alcanza el punto de entendimiento en la comunicación.

Competencia		Orientación al Cliente	
Definición		Habilidad de brindar un servicio y eficaz asesoramiento para el cliente tanto interno como externo. Implica el deseo de ayudar, comprender y satisfacer sus necesidades.	
		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	Responde a las demandas o conflictos de los clientes adaptándose a las guías y ofreciendo una respuesta de estándar a lo que se le plantea.	<ul style="list-style-type: none"> Comprende que el cliente es fundamental para la empresa y actúa en consecuencia. Atiende los clientes transmitiendo los argumentos recibidos según las directrices. Transmite las demandas de los clientes a sus superiores.
	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta completa y efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> Estudia los requerimientos del cliente yendo más allá de la solicitud expresa. Transmite argumentos concretos adaptados a la situación. Ajusta los procedimientos para dar respuestas efectivas y concretas.
	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones que sobrepasan las expectativas iniciales.	<ul style="list-style-type: none"> Gana la confianza del cliente generando una satisfacción a largo plazo. Se anticipa a las necesidades del cliente y ofrece nuevos productos y servicios. Brinda una atención de calidad que resuelve las inquietudes y quejas de los clientes.

Competencia		Trabajo en Equipo	
Definición		Capacidad de trabajar de forma colaborativa con compañeros y otros grupos de trabajo, para integrar esfuerzos y lograr metas establecidas. Dispuestos a lograr acuerdos, soluciones y resolver las diferencias de ideas u opiniones, entre las partes.	
		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Cooperar como un miembro más realizando sus labores dentro del grupo e intercambiar información cuando es requerido.	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar en la parte del trabajo que le corresponde. • Participa en las actividades comunes. • Comparte información cuando se requiere.
	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo. Además, comparte ideas y experiencias, contribuyendo activamente a los resultados del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Participa de forma activa en las actividades del equipo de trabajo. • Cooperar con colegas y otros equipos de trabajo, para desempeñar sus funciones. • Mantiene una actitud abierta para aprender de sus colegas.
	Alta	Colabora de forma activa con su equipo de trabajo, potenciando el alto rendimiento y manteniendo a los miembros motivados hacia el logro de los objetivos. Es mediador, conciliador, plantea soluciones y resuelve conflictos, fomentando la integración del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la cooperación entre los miembros del equipo de trabajo. • Toma iniciativa que beneficie los intereses y el progreso del grupo. • Fomenta el trabajo en equipo de su grupo de trabajo.

Competencia	Gestión del Tiempo
Definición	Capacidad de administrar y gestionar su horario de trabajo, de acuerdo con las prioridades establecidas y dentro de los plazos programados.

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	Lleva a cabo las tareas asignadas teniendo en cuenta el tiempo invertido en su realización, identificando las tareas urgentes de las no urgentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los plazos establecidos para desempeñar sus tareas. • Conoce el tiempo que conlleva la realización de las tareas en general. • Conoce la diferencia entre una tarea urgente y una no urgente.
	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja las actividades para priorizar adecuadamente lo urgente, importante y no urgente. • Administra con efectividad el tiempo asignado a las actividades de manera que logra sus tareas dentro del tiempo • Conoce la diferencia entre una tarea urgente, importante y una no urgente.
	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma o agenda, que incidan en la ejecución de los compromisos, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los ajustes oportunos y pertinentes al cronograma para que las actividades se completen dentro de los plazos establecidos. • Revisa que los otros cumplan con los plazos de entrega con los que se han comprometido. • Realiza periódicamente una verificación del avance de las actividades de acuerdo con los tiempos establecidos.

Competencia		Confiabilidad e Integridad	
Definición		Es la capacidad de cuidar y proteger información confidencial y los activos de la compañía, se basa en la honestidad, respeto y confianza para tratar datos sensibles en su puesto de trabajo.	
		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	Su trabajo tiene poca relación con la protección de información confidencial y los activos de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> Se relaciona poco con datos confidenciales. Su forma de actuar se acopla a los valores éticos de la compañía. Hace uso responsable de los recursos de la compañía proporcionados para desempeñar sus funciones.
	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> Coordina sus acciones de forma íntegra con los activos, datos e información para lograr los resultados que necesita. Desempeña sus actividades diarias de forma honesta y con ética. Es responsable con el uso de los recursos (datos, información y activos) brindados en su puesto de trabajo.
	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.	<ul style="list-style-type: none"> Establece relaciones basadas en la integridad, ética y transparencia, para mantener la discreción de la información manejada. Desarrolla acciones concretas para promover el cumplimiento de los estándares éticos en las personas y/o equipos Establece acciones para proteger el uso correcto de los recursos y se asegura que estos sean comprendidos e implementados por las personas de la compañía.



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS





1. COMPETENCIAS DIRECTIVAS



Competencia		Liderazgo	
Definición		Habilidad de influir y guiar las acciones de un individuo o grupo de personas, aportando objetivos, ideas y motivando a cada uno. Obtiene el apoyo y compromiso de los otros, para lograr una meta en común.	
		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	Define ocasionalmente objetivos que el grupo acepta ejerciendo una influencia positiva, sin embargo, sus acciones se acoplan a lo que le indique su jefatura.	<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos para el grupo con parámetros fijados por sus superiores. • Facilita un clima de confianza y participación brindando a los otros el panorama de la empresa. • Brindar ocasionalmente retroalimentación a los otros.
	Media	Proporciona orientación y el apoyo necesario hacia el grupo, para que los otros adquieran el compromiso. Actúa como un líder asegurándose de tener una posición de credibilidad y autoridad responsable.	<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos y les da seguimiento, brindando feedback a los otros. • Escucha a los demás y es escuchado, suele ser buscado por requerir de su consejo. • Fomenta un clima positivo, reconoce y celebra el éxito de los colaboradores de lidera.
	Alta	Facilita el apoyo necesario para brindar una orientación clara, hacia un proyecto u objetivo en común. Asimismo, transmite energía, entusiasmo y perseverancia para dar el ejemplo de compromiso a los otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene autoridad, se orienta a una visión a futuro, al cambio y evolución en general. • Incentiva al desarrollo profesional por lo que es constante en el coaching. • Es confiable y para todos es un referente de lealtad.

Competencia		Visión Estratégica	
Definición		Capacidad para detectar oportunidades y visualizar escenarios competitivos, así como la habilidad para diseñar acciones y actividades operativas dirigidas a logros estratégicos.	
		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	Comprende las estrategias del negocio y las aplica en su trabajo. Además, conoce las razones de los cambios que se puedan presentar.	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce de manera general la situación de la compañía. • Conoce y sigue las indicaciones que le brindan, sobre cambio, evolución del entorno y del mercado. • Integra los valores del área de trabajo con los de la empresa.
	Media	Es capaz de anticipar escenarios futuros, por medio de hechos, información objetiva e intuición, formulando y presentado estimaciones acertadas sobre el futuro de su área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza sobre cómo impactan los cambios del entorno en su área de trabajo. • Busca la forma de aprovechar los cambios del entorno para generar nuevas oportunidades en su área de trabajo. • Sugiere posibles soluciones a problemas potenciales que se presenten en su área de trabajo.
	Alta	Analiza y estudia el entorno en el que opera el negocio, identificando los principales "stakeholders" (clientes internos-externos, proveedores y posibles competidores) y sus intereses esperados, para diseñar estrategias a esos eventos futuros.	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza y evalúa el entorno empresarial, para la identificación de estrategias de negocio. • Busca ventajas competitivas y un incremento en el servicio-producto, por medio de soluciones y recursos necesarios. • Se mantiene actualizado con respecto a las tendencias de mercado, para promover acciones de mejora y estrategias de negocio.

Competencia		Toma de Decisiones	
Definición		Capacidad para tomar decisiones precisas y oportunas, basadas en análisis históricos y datos retrospectivos, críticos y cambiantes.	
		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	Actúa con cierta independencia en tareas/funciones de su puesto de trabajo. Necesita la guía o el apoyo de otros para tomar decisiones sencillas.	<ul style="list-style-type: none"> Realiza sus tareas asignadas dentro de las condiciones de control y seguimiento establecido. Muestra cierto grado de independencia dentro de su ámbito de trabajo. Necesita el apoyo y la supervisión de otros, para asumir nuevas responsabilidades.
	Media	Actúa de manera independiente, cuando se le requiere, mostrando cierta autonomía para la realización de tareas/funciones requeridas.	<ul style="list-style-type: none"> Realiza con autonomía sus funciones y responsabilidades. Toma decisiones dentro de su área de trabajo, de forma consiente y responsable, cuando es requerido. Actúa de manera independiente, en situaciones poco habituales o solicitadas.
	Alta	Posee independencia de criterio y acción, combinando adecuadamente su autonomía con la habilidad para construir a partir del valor de las aportaciones de otros.	<ul style="list-style-type: none"> Brinda criterio de valor, especialmente en situaciones complicadas. Asume los riesgos al tomar decisiones o proponer soluciones. Se anticipa y evalúa posibles inconvenientes y consecuencias, para luego actuar con determinación y criterio.

Competencia		Negociación	
Definición		Habilidad de dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas de escucha, análisis y conciliación para obtener un acuerdo favorable entre las partes.	
		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	Es poco conciliador ya que, su puesto de trabajo no exige la negociación entre partes, por lo que no son necesarios los argumentos y técnicas de la conciliación avanzada.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando requiere negociar se prepara con anticipación con ayuda de sus jefaturas. • Se guía por objetivos generales logrando acuerdos a corto plazo. • Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones.
	Media	Implementa estrategias que le permiten obtener acuerdos favorables en la mayoría de los casos para lograr sus metas propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se prepara previamente para la negociación teniendo un mejor panorama de la situación. • Identifica las ventajas mutuas de una negociación y los inconvenientes de una no negociación • Adapta los objetivos y las estrategias al desarrollo de la negociación.
	Alta	Reconocido por su capacidad negociadora en contextos conflictivos, resolver bloqueos y llegar a consensos satisfactorios por todos.	<ul style="list-style-type: none"> • Persuade a las contrapartes para que se adapten a su propuesta, obteniendo ventaja en función de la compañía. • Esta en la búsqueda constante de mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos. • Logra persuadir a la contraparte implementando la conciliación para vender sus puntos de vista en beneficio de la organización.



2. COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS



Competencia		Toma de Decisiones	
Definición		Capacidad para tomar decisiones precisas y oportunas, basadas en análisis históricos y datos retrospectivos, críticos y cambiantes.	
		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	Actúa con cierta independencia en tareas/funciones de su puesto de trabajo. Necesita la guía o el apoyo de otros para tomar decisiones sencillas.	<ul style="list-style-type: none"> Realiza sus tareas asignadas dentro de las condiciones de control y seguimiento establecido. Muestra cierto grado de independencia dentro de su ámbito de trabajo. Necesita el apoyo y la supervisión de otros, para asumir nuevas responsabilidades.
	Media	Actúa de manera independiente, cuando se le requiere, mostrando cierta autonomía para la realización de tareas/funciones requeridas.	<ul style="list-style-type: none"> Realiza con autonomía sus funciones y responsabilidades. Toma decisiones dentro de su área de trabajo, de forma consiente y responsable, cuando es requerido. Actúa de manera independiente, en situaciones poco habituales o solicitadas.
	Alta	Posee independencia de criterio y acción, combinando adecuadamente su autonomía con la habilidad para construir a partir del valor de las aportaciones de otros.	<ul style="list-style-type: none"> Brinda criterio de valor, especialmente en situaciones complicadas. Asume los riesgos al tomar decisiones o proponer soluciones. Se anticipa y evalúa posibles inconvenientes y consecuencias, para luego actuar con determinación y criterio.

Competencia		Liderazgo	
Definición		Habilidad de influir y guiar las acciones de un individuo o grupo de personas, aportando objetivos, ideas y motivando a cada uno. Obtiene el apoyo y compromiso de los otros, para lograr una meta en común.	
		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	Define ocasionalmente objetivos que el grupo acepta ejerciendo una influencia positiva, sin embargo, sus acciones se acoplan a lo que le indique su jefatura.	<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos para el grupo con parámetros fijados por sus superiores. • Facilita un clima de confianza y participación brindando a los otros el panorama de la empresa. • Brindar ocasionalmente retroalimentación a los otros.
	Media	Proporciona orientación y el apoyo necesario hacia el grupo, para que los otros adquieran el compromiso. Actúa como un líder asegurándose de tener una posición de credibilidad y autoridad responsable.	<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos y les da seguimiento, brindando feedback a los otros. • Escucha a los demás y es escuchado, suele ser buscado por requerir de su consejo. • Fomenta un clima positivo, reconoce y celebra el éxito de los colaboradores de lidera.
	Alta	Facilita el apoyo necesario para brindar una orientación clara, hacia un proyecto u objetivo en común. Asimismo, transmite energía, entusiasmo y perseverancia para dar el ejemplo de compromiso a los otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene autoridad, se orienta a una visión a futuro, al cambio y evolución en general. • Incentiva al desarrollo profesional por lo que es constante en el coaching. • Es confiable y para todos es un referente de lealtad.

Competencia		Manejo y Resolución de Conflictos	
Definición		Capacidad para identificar y resolver conflictos de manera inteligente, mediar en disputas prolongadas o conflictivas y proporcionar soluciones efectivas, para el entendimiento mutuo de las partes.	
		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	Utiliza su conocimiento y experiencia pasada, para proponer soluciones a conflictos existentes.	<ul style="list-style-type: none"> Comprende las necesidades de los clientes (internos y externos) cuando le son explicados, y realiza propuestas a soluciones simples, para satisfacer sus necesidades. Se anticipa a evitar futuros problemas más conocidos o habituales. Resuelve los problemas de los clientes que requieren respuestas básicas.
	Media	Desarrolla soluciones para el manejo y resolución de conflictos, incorporando a terceros, para lograrlo.	<ul style="list-style-type: none"> Posee conocimiento del negocio, de los clientes y los productos, adelantándose a los problemas potenciales y resolviendo inconvenientes presentados por estos. Desarrolla soluciones, para resolver posibles problemas en su área de trabajo. Busca la asesoría de terceros, para implementar soluciones complejas e innovadoras que resuelvan los problemas de los clientes, y logren la satisfacción de estos.
	Alta	Desarrolla soluciones innovadoras, para resolver problemas comunes o nuevos retos. Basa su conocimiento en asesorar al cliente y proponer un negocio estable que responde rápidamente a los problemas que se presenten.	<ul style="list-style-type: none"> Analiza cuidadosamente y determina la causa raíz o las causas de los problemas de clientes para desarrollar soluciones. Se anticipa a posibles situaciones imprevistas, que requieren alto grado de creatividad con el propósito de desarrollar propuestas acertadas e innovadoras para estas. Estudia cuidadosamente el negocio, desde las necesidades y problemas de los clientes, para resolver los conflictos dando soluciones efectivas.



3. COMPETENCIAS TÉCNICAS- OPERATIVAS



Competencia		Liderazgo	
Definición		Habilidad de influir y guiar las acciones de un individuo o grupo de personas, aportando objetivos, ideas y motivando a cada uno. Obtiene el apoyo y compromiso de los otros, para lograr una meta en común.	
		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	Define ocasionalmente objetivos que el grupo acepta ejerciendo una influencia positiva, sin embargo, sus acciones se acoplan a lo que le indique su jefatura.	<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos para el grupo con parámetros fijados por sus superiores. • Facilita un clima de confianza y participación brindando a los otros el panorama de la empresa. • Brindar ocasionalmente retroalimentación a los otros.
	Media	Proporciona orientación y el apoyo necesario hacia el grupo, para que los otros adquieran el compromiso. Actúa como un líder asegurándose de tener una posición de credibilidad y autoridad responsable.	<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos y les da seguimiento, brindando feedback a los otros. • Escucha a los demás y es escuchado, suele ser buscado por requerir de su consejo. • Fomenta un clima positivo, reconoce y celebra el éxito de los colaboradores de lidera.
	Alta	Facilita el apoyo necesario para brindar una orientación clara, hacia un proyecto u objetivo en común. Asimismo, transmite energía, entusiasmo y perseverancia para dar el ejemplo de compromiso a los otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene autoridad, se orienta a una visión a futuro, al cambio y evolución en general. • Incentiva al desarrollo profesional por lo que es constante en el coaching. • Es confiable y para todos es un referente de lealtad.

Competencia		Orientación al Logro	
Definición		Habilidad de actuar con eficacia para responder a las necesidades de los clientes (internos o externos) o el cumplimiento de objetivos, con el fin, de gestionar los procesos establecidos para no interferir con el logro de los resultados deseados.	
		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	Cumple tareas y funciones establecidas de su área de trabajo con eficacia, para el logro de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> Realiza adecuadamente su trabajo y facilita el de los demás, cumpliendo con los objetivos esperados. Realiza sus tareas/funciones en los plazos establecidos, evitando imprevistos. Se mantiene atento a los plazos de realización de los trabajos, para cumplir las metas establecidas.
	Media	Orienta las acciones y esfuerzos hacia al logro de resultados, utilizando los recursos proporcionados, para validar el cumplimiento de los estándares establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> Planifica su trabajo para minimizar posibles imprevistos en la consecución de objetivos. Orienta su trabajo con plazos establecidos por superiores, alcanzando los objetivos esperados. Identifica problemas y propone soluciones a sus supervisores.
	Alta	Asume decisiones, hace sacrificios y maximiza ganancias, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados. Asimismo, se enfoca en superar los estándares habituales.	<ul style="list-style-type: none"> Actúa con eficiencia y sentido de urgencia, hacia situaciones que requieren una respuesta rápida o imprevista. Se encarga de capacitar a su equipo de trabajo, con el fin de dirigir al personal hacia el logro de objetivos. Analiza los resultados de cada objetivo/meta establecida y en caso de ser necesario, brinda planes de mejora para la calidad, ventas y satisfacción al cliente.

Competencia		Inovación y Creatividad	
Definición		Capacidad para implementar nuevas ideas o soluciones efectivas sin precedentes, proporcionando enfoques que ayuden a mejorar la calidad, la eficiencia y los resultados esperados.	
		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
Capacidad Requerida	Baja	Demuestra predisposición para captar ideas innovadoras de otros (supervisores, clientes internos o externos) y aproximar los resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"> Realiza acciones novedosas o creativas en su puesto de trabajo (ideadas por otros), que mejoren la calidad del trabajo. Desarrolla su trabajo en áreas novedosas y creativas. Demuestra disposición para aprender nuevas formas de resolver problemas creativos (bajo supervisión)
	Media	Identifica y aporta nuevas ideas, que ayuden a encontrar mejores soluciones a problemas y situaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Identifica mejoras en su área de trabajo que se puedan resolver de forma creativa y novedosa, para proponer ideas a su supervisor. Aporta ideas y soluciones novedosas en un marco de actuación establecido. Ayuda a generar valor del negocio, por medio de sus ideas y colaborando en los nuevos cambios propuestos.
	Alta	Desarrolla nuevas soluciones y acciones innovadoras, utilizando enfoques desconocidos para facilitar la gestión o mejora organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolla ideas novedosas y creativas, para anticipar las necesidades del cliente. Propone nuevas ideas de servicios o productos que añadan valor a la compañía. Propone y desarrolla cambios en las nuevas formas de hacer del negocio, para mejorar la calidad y la eficiencia de los trabajos.

Referencias

- Alles, M. (2017b). Elija al mejor. La entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias. Nueva edición actualizada 2017. Buenos Aires: Granica.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bcOgDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA199&dq=entrevista+por+competencias&ots=wnDom8G6x2&sig=5jV1c9GmKgL5yu-ZwTsy3nx_3iE#v=onepage&q=entrevista%20por%20competencias&f=false
- Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional Revista Saber, Ciencia y Libertad, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Nieto, D. (2021). Evolución del concepto de competencias laborales y su aporte al proceso de selección. [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América] Repositorio Institucional Lumieres.
<https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/8723>
- Patricio, D. (2016). Manual de Recursos Humanos. 3 edición. Revisado y actualizada. Madrid: ESIC. Bussiness Marketing School.
https://www.google.co.cr/books/edition/Manual_de_recursos_humanos_3%C2%AA_ed/6GJyCwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=competencias+core&pg=PA90&printsec=frontcover

5.2 Manual de Puestos por Competencias:

2024

MANUAL DE PUESTOS
POR COMPETENCIAS

Sustentantes:

Jazmín Paniagua Chacón

Dayana Navas Bustamante

CONTENIDO	
TABLA DE ABREVIATURAS	4
CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO POR COMPETENCIAS (HOTEL)	5
CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO POR COMPETENCIAS (PARQUE).....	6
INTRODUCCIÓN	7
JUSTIFICACIÓN	9
ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	10
UBICACIÓN: HOTEL	11
PUESTOS DIRECTIVOS.....	12
GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	13
GERENTE DE HOTEL	16
PUESTOS ADMINISTRATIVOS	19
AGENTE DE RESERVACIONES	20
RECEPCIONISTA DEL HOTEL.....	23
PUESTOS TÉCNICOS-OPERATIVOS	26
AMA DE LLAVES.....	27
CHEF	30
ENCARGADO DE MANTENIMIENTO OPERATIVO	33
PUESTOS OPERATIVOS.....	36
AYUDANTE DE COCINA	37
CAJERO.....	40
COCINERO.....	43
ENCARGADO DE LAVANDERÍA	46
FLORISTA.....	49
JARDINERO	52
MOZO DE HOTEL	55
MUCAMA DE HOTEL.....	58
SALONERO.....	61
UBICACIÓN: PARQUE.....	64
PUESTOS DIRECTIVOS.....	65
ASISTENTE DE GERENTE GENERAL.....	66
GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	69

GERENTE DEL PARQUE	72
GERENTE FINANCIERO.....	75
PUESTOS ADMINISTRATIVOS	78
ASISTENTE DE INVENTARIOS	79
AUXILIAR CONTABLE	82
CONTRALOR.....	85
GESTOR DE RECURSOS HUMANOS	88
OFICINISTA DE GERENCIA.....	91
RECEPCIONISTA DEL PARQUE	94
TESORERO/A.....	97
PUESTOS TÉCNICOS-OPERATIVOS.....	100
CHEF	101
EBANISTA	104
ENCARGADO DE BODEGA	107
ENCARGADO DE MANTENIMIENTO OPERATIVO	110
JEFE DE MANTENIMIENTO DEL PARQUE.....	113
SOLDADOR	116
PUESTOS OPERATIVOS.....	119
ASISTENTE DE BODEGA.....	120
AUXILIAR DE TRANSPORTE.....	123
AYUDANTE DE COCINA	126
CAJERO.....	129
CHOFER.....	132
COCINERO.....	135
DEMOSTRADOR DEL PARQUE.....	138
FLORISTA.....	141
GUARDA DE SEGURIDAD.....	144
GUÍA DEL PARQUE	147
JARDINERO	150
MISCELÁNEO DE ÁREAS PÚBLICAS.....	153
OPERARIO DE MANTENIMIENTO.....	156
PARQUEADOR	159

SALONERO..... 162
REFERENCIAS 165

TABLA DE ABREVIATURAS

Abreviaturas	Significado
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
INS	Instituto Nacional de Seguros
MTSS	Ministerio de Trabajo de Seguridad Social
LICENCIA B1	Autoriza la conducción de vehículos livianos de un cuarto a una y media toneladas de carga útil.
LICENCIA B3	Autoriza para conducir vehículos de todo peso, incluso los mayores de cinco toneladas de carga útil.
LICENCIA C2	Autoriza a conducir vehículos automotores de transporte público de personas modalidad autobús, buseta y microbús.

**CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO POR COMPETENCIAS
(HOTEL)**

Ubicación	Clase ocupacional	Puestos de trabajo	Clasificación de las competencias	
			Competencias específicas:	Competencias genéricas:
Hotel	Directiva	Gerente de alimentos y bebidas Gerente del hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Visión estratégica ▪ Toma de decisiones ▪ Negociación. 	<p>Estas competencias aplican para las 4 clases ocupacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación asertiva ▪ Orientación al cliente ▪ Trabajo en equipo ▪ Gestión del tiempo ▪ Confiabilidad e integridad
	Administrativa	Agente de reservaciones Recepcionista de hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones ▪ Liderazgo ▪ Manejo y Resolución de conflictos 	
	Técnica-Operativa	Ama de llaves Chef Encargado de mantenimiento operativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Orientación al logro ▪ Innovación y creatividad 	
	Operativa	Auxiliar de transporte Ayudante de cocina Cajero Cocinero Encargado de lavandería Jardinero Mozo de hotel Mucamas de hotel Operario de mantenimiento Salonero	No aplican las competencias específicas, para los puestos operativos.	

**CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO POR COMPETENCIAS
(PARQUE)**

Ubicación	Clase ocupacional	Puestos de trabajo	Clasificación de las competencias	
			Competencias específicas:	Competencias genéricas:
Parque	Directiva	Asistente de gerente general Gerente de alimentos y bebidas Gerente del parque Gerente financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Visión estratégica ▪ Toma de decisiones ▪ Negociación. 	<p>Estas competencias aplican para las 4 clases ocupacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación asertiva ▪ Orientación al cliente ▪ Trabajo en equipo ▪ Gestión del tiempo ▪ Confiabilidad e integridad
	Administrativa	Asistente de inventarios Auxiliar contable Contralor Gestor de recursos humanos Oficinista de gerencia Recepcionista del parque Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones ▪ Liderazgo ▪ Manejo y Resolución de conflictos. 	
	Técnica-Operativa	Chef Ebanista Encargado de bodega Encargado de mantenimiento operativo Jefe de mantenimiento del parque Soldador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Orientación al logro ▪ Innovación y creatividad 	
	Operativa	Asistente de bodega Auxiliar de transporte Ayudante de cocina Cajero Chófer Cocinero Demostrador del parque Florista Guardas de seguridad Guía del parque Jardinero Misceláneo de áreas públicas Operario de mantenimiento Parqueador Salonero	No aplican las competencias específicas, para los puestos operativos.	

INTRODUCCIÓN

El Manual de Puestos por Competencias de El Paraíso del Parque S.A. constituye un recurso integral que ofrece una visión detallada del sistema empresarial. Este documento detalla las responsabilidades, requisitos y competencias necesarias para el éxito en cada puesto de trabajo. Organizado de manera estructurada, clasifica los diferentes roles según clases ocupacionales y se encuentra ordenado alfabéticamente por nombre del puesto.

Además, se centra en la identificación precisa de cada puesto de trabajo, según la estructura organizacional que se encuentra dividida en hotel y parque. Identifica la supervisión recibida y ejercida, así como en la naturaleza del puesto y las tareas fundamentales para su cumplimiento. También, desarrolla las relaciones tanto internas como externas que los colaboradores poseen. Por otra parte, se enfoca en las consecuencias del error, condiciones del trabajo, conocimientos requeridos, requisitos de los puestos y las competencias esenciales. Este recurso no solo establece un marco claro para la gestión de roles, sino que también sirve como guía fundamental para alinear las expectativas y el desempeño de nuestros colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización.

Las competencias según Nieto (2021), se considera que son “conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que se buscan verificar y evaluar a través de la aplicación de estos conocimientos en el campo real” (p.29). En otras palabras, este manual capacita a la compañía para optimizar sus procesos, evaluar y potenciar el desarrollo de su talento humano, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales. Por consiguiente, el presente manual desarrolla un total de quince competencias, estructurado por el nombre de la competencia, detalle de su conceptualización, definición de nivel y descripción de los indicadores según su nivel.

De acuerdo con lo anterior, se subdivide en cinco competencias genéricas que se adaptan a todos los miembros de la organización y diez competencias específicas que son propias de las diferentes clases ocupacionales. También el nivel bajo de la competencia es la primera etapa que tiene un comportamiento no muy fuerte, el grado medio es la competencia perfeccionando su proceso y el nivel alto es el desarrollo total de la competencia provocando que esta se vuelva más compleja y detallada.

En conclusión, esta herramienta ayuda a los colaboradores a comprender mejor qué se espera de ellos en sus roles específicos y cómo pueden desarrollar sus habilidades para alcanzar el éxito en sus carreras profesionales.

JUSTIFICACIÓN

La gestión efectiva de recursos humanos a través de un manual de puestos por competencias en El Paraíso del Parque S.A, se basa en la esencialidad de este como herramienta fundamental, para una adecuada administración del talento humano en las empresas. Al proporcionar descripciones detalladas de tareas, responsabilidades y competencias, permiten a las organizaciones realizar análisis exhaustivos que inciden positivamente en aspectos cruciales como: Eficiencia temporal, reducción de costos y aumento de la productividad.

Este enfoque no solo optimiza la productividad, sino que también permite a la empresa identificar y abordar las necesidades de los colaboradores. Al disminuir los sobrecargos de trabajos, la duplicidad de tareas, el uso ineficiente de los recursos y los conflictos laborales, mejorando la planificación de la gestión del talento humano. Esto a su vez favorece, en la mejora continua del negocio, contribuyendo a establecer la dirección estratégica de la empresa, delineando su enfoque, evolución y políticas empresariales

Además, la creación de perfiles de puestos por competencias permite alinear las herramientas a la gestión del talento humano, al seleccionar, reclutar, desarrollar, capacitar y remunerar a las personas correctamente a sus ocupaciones. También, garantiza la objetividad a los procesos de contratación, formación y desarrollo organizacional, al crear orden en el departamento de recursos humanos, desde el ingreso hasta la salida de un colaborador de la compañía. Esto propicia a que las demás áreas de las gerencias que cuenten con personal a cargo, retribuyan esa correcta planificación a sus funciones diarias, aumentando la eficacia y eficiencia del personal, puesto que, mejora su satisfacción laboral

En última instancia, la gestión efectiva de recursos humanos a través de estos manuales influye de manera significativa en el ciclo operativo de la compañía, posicionándose como

un componente vital para el control y desarrollo continuo del talento humano. En el caso específico de El Paraíso del Parque S.A, la implementación de manuales de puestos por competencias, se presenta como una respuesta proactiva a las demandas del mercado actual, reconociendo que los trabajadores son el recurso más valioso, especialmente en sectores como servicios y atención al cliente.

ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Competencia: Título de la competencia

Definición: Descripción de la competencia o aspectos fundamentales de esta.

Definición de Nivel: Baja, Media y Alta

Descripción de Indicadores: Aspectos fundamentales que permite evaluar y medir una competencia

Capacidad Requerida: Se basa en el desarrollo de los 3 niveles asociados a las conductas específicas.

Nivel de Desarrollo	Descripción
Baja	Primera etapa de desarrollo de la competencia. Es un comportamiento no muy fuerte
Media	La competencia perfecciona su desarrollo, volviéndose más compleja y detallada.
Alta	La competencia está totalmente desarrollada por lo que está en el nivel máximo de complejidad y detalle.



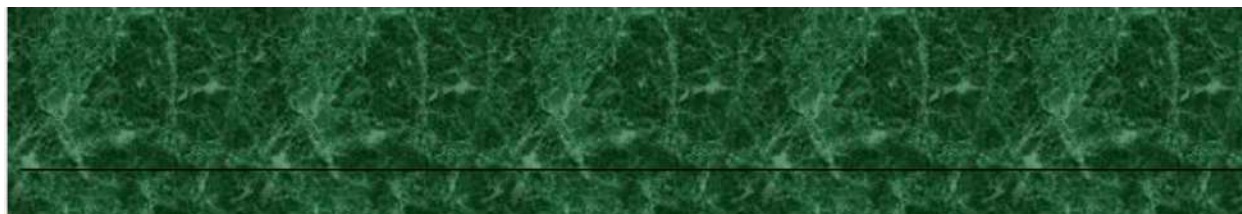
UBICACIÓN: HOTEL



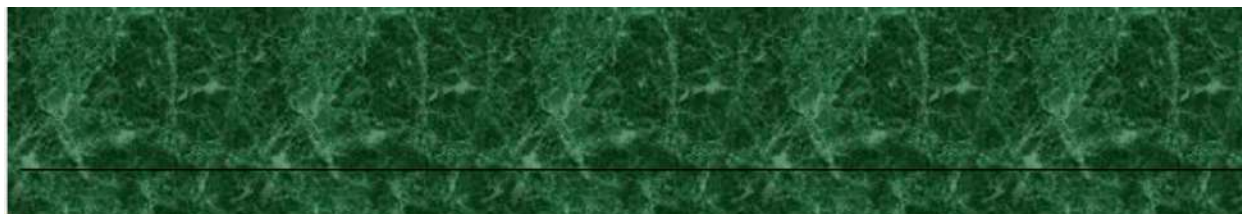


PUESTOS DIRECTIVOS





1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
Supervisión recibida	Gerente General
Supervisión ejercida	Chef, salonero y cajero.
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Administrar las operaciones del departamento de alimentos y bebidas, por medio de la planificación de las funciones del personal a cargo y la eficiencia de los recursos disponibles, garantizando la satisfacción de los clientes.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Identificar las reservaciones de los restaurantes, por medio del sistema interno, para la preparación de la cantidad adecuada de alimentos.	
Supervisar las labores del personal a cargo, mediante la observación directa de los restaurantes, para asegurarse que cumplan con lo requerido.	
Determinar el inventario disponible en el departamento de alimentos y bebidas, por medio del conteo del sistema, para el control y solicitud de faltantes.	
Realizar la inspección de las fichas técnicas del inventario de los restaurantes, por medio del sistema interno, para la verificación del inventario físico con respecto a lo registrado en el sistema.	
Coordinar la aplicación de las rebajas escandallas, por medio del sistema interno, garantizando el costo correcto de los alimentos y bebidas.	
Verificar el orden y aseo de los restaurantes, por medio de la observación directa, asegurando que cumplan con las políticas de inocuidad.	
Planificar el horario de los subordinados, mediante herramientas digitales, garantizando la realización de sus funciones diarias.	
Ejecutar las evaluaciones del desempeño a sus subordinados, por medio de las herramientas de medición, con el fin de detectar las necesidades de capacitación de estos.	
Verificar los movimientos de dinero en el área de alimentos y bebidas, por medio de la gestión del presupuesto, para el correcto funcionamiento del departamento.	



Crear el informe de los resultados del área de alimentos y bebidas a la alta gerencia, por medio del reporte de ventas y ganancias, garantizando el correcto cumplimiento del departamento.
Efectuar la interacción con otros gerentes de la empresa, por medio del sistema interno, para la coordinación del ingreso de clientes al parque y hotel.
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones internas

Se relaciona con sus subordinados, se relaciona con la diferentes jefaturas y el gerente general.

Relaciones externas

Se relaciona con los clientes.

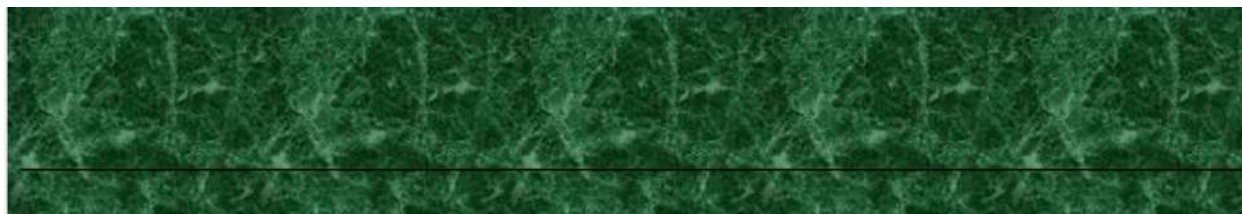
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

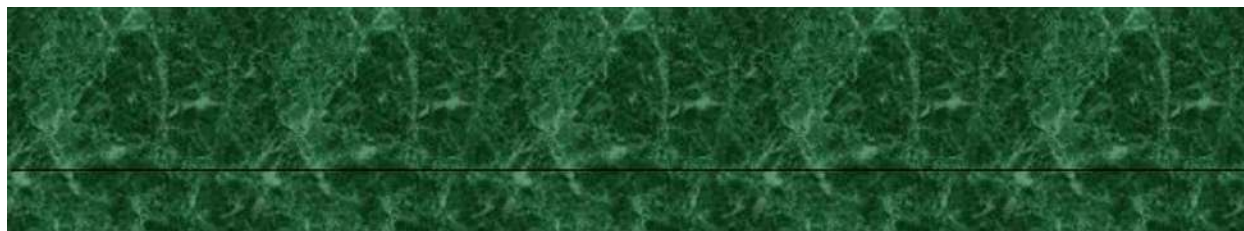
6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

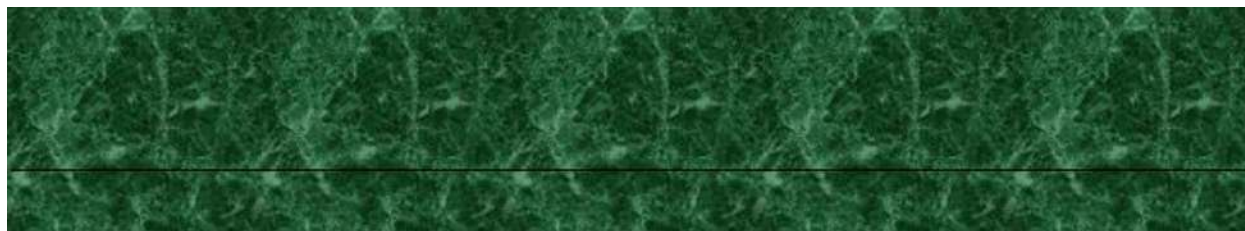
Físicos	Uso de computadoras
Ergonómicos	Manipulación y levantamiento de cargas pesadas (insumos). Adopción de posturas de pie
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados Fatiga física y mental



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en el manejo de personal.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Diplomado en administración de empresas		
Experiencia laboral	Al menos 1 año en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés avanzado Carnet de manipulación de alimentos vigente Dominio del paquete office		
Requisitos deseables	Diploma en administración de servicios de alimentos y bebidas Diplomado en empresas de hospedajes		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Alta	Colabora de forma activa con su equipo de trabajo, motivándolos hacia el logro de los objetivos.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiable y e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general
Directivas	Liderazgo	Alta	Facilita el apoyo necesario para brindar una orientación clara, hacia un proyecto u objetivo en común, para dar el ejemplo de compromiso a los otros.
	Visión estratégica	Media	Es capaz de anticipar escenarios futuros, por medio de hechos, información objetiva e intuición, formulando y presentado estimaciones acertadas sobre el futuro de su área de trabajo.
	Toma de decisiones	Alta	Posee independencia de criterio y acción, para construir a partir del valor de las aportaciones de otros.
	Negociación	Alta	Reconocido por su capacidad negociadora en contextos conflictivos, resolver bloqueos y llegar a consensos satisfactorios.

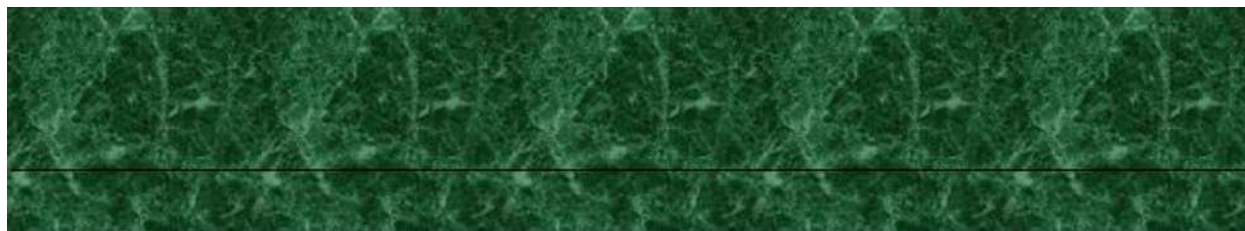


1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	GERENTE DE HOTEL
Supervisión recibida	Gerente general
Supervisión ejercida	Agente de reservaciones y ama de llaves
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Supervisar las operaciones diarias del hotel, por medio del control de reservas y servicio a los huéspedes, garantizando una relación favorable entre los clientes, trabajadores y el negocio.	
3.TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Supervisar el reporte de ingresos y salidas de los huéspedes, por medio del sistema interno, asegurando la disponibilidad de habitaciones.	
Determinar la logística del hotel, por medio de la disponibilidad de habitaciones, restaurantes y recorridos, para brindarles a los clientes un servicio de calidad.	
Planificar labores de información a los clientes y futuros huéspedes, por los medios de comunicación internos, para ofrecerles un servicio personalizado de calidad.	
Identificar las reservas de los huéspedes, mediante las plataformas digitales, garantizando el correcto registro de la información.	
Supervisar las actividades realizadas por su personal a cargo, por medio de la comunicación y observación directa, garantizando el correcto desempeño de sus funciones y objetivos.	
Coordinar la comunicación con las entidades externas, por medio de los canales de comunicación internos, para el cumplimiento de las solicitudes de clientes.	
Verificar el abasto de productos de la mesa de café, por medio de la comunicación directa con el área de recepción, ofreciendo un servicio de calidad.	
Planificar las tareas y el horario de su personal a cargo, por medio de herramientas digitales, para que el desempeño de sus funciones sea el correcto.	
Analizar el inventario con contabilidad, mediante el registro de activos de lavandería y minibar, para la aprobación del abastecimiento.	
Verificar las tarjetas de acceso a las habitaciones, por medio de la información del sistema, para brindarle mayor seguridad a los huéspedes.	
Realizar el reporte del servicio de transporte interno y externo, por medio de una herramienta digital, para la actualización de la información.	



Ejecutar la coordinación con el área de tesorería, por medio del reporte de comisiones y propinas, para el correcto pago de los servicios.
Crear el reporte de las ventas del hotel a la alta gerencia, mediante la información de las reservas, para la correcta administración financiera del departamento.
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO		
Relaciones internas		
Se relaciona con sus subordinados y jefaturas, departamento de bodega y contabilidad.		
Relaciones externas		
Se relaciona con los clientes, agencias de viaje y proveedores.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físico	Uso de computadoras.	
Ergonómico	Adopción de posturas inadecuadas.	
Psicolaborales	Clientes insatisfechos u ofuscados. fatiga física y mental.	
Mecánicos	Robo, asalto, golpes o agresión por delincuentes.	



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

Conocimiento en el manejo de personal.
 Conocimiento en la realización de reportes de ventas.
 Conocimiento en el ámbito hotelero.

8. REQUISITOS DEL PUESTO:

Formación académica	Diplomado en administración de empresas o dirección hotelera
Experiencia laboral	Al menos 1 año en puestos similares
Requisitos del puesto	Inglés avanzado Dominio del paquete office
Requisitos deseables	Bachillerato en administración de empresas o dirección hotelera

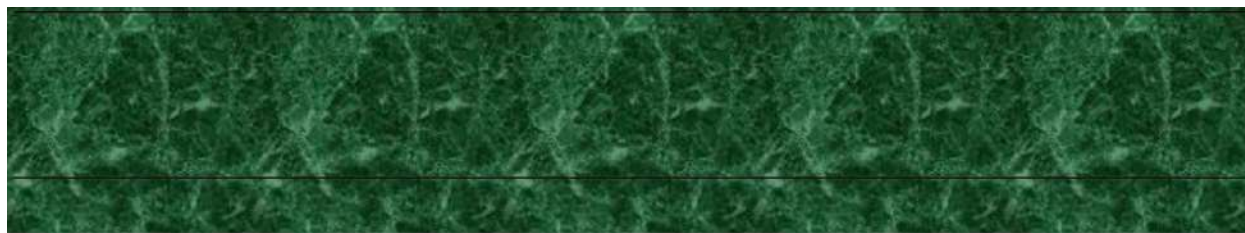
9. COMPETENCIAS:

	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Alta	Colabora de forma activa con su equipo de trabajo, motivándolos hacia el logro de los objetivos.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general
Directivas	Liderazgo	Alta	Facilita el apoyo necesario para brindar una orientación clara, hacia un proyecto u objetivo en común, para dar el ejemplo de compromiso a los otros.
	Visión estratégica	Media	Es capaz de anticipar escenarios futuros, por medio de hechos, información objetiva e intuición, formulando y presentado estimaciones acertadas sobre el futuro de su área de trabajo.
	Toma de decisiones	Alta	Posee independencia de criterio y acción, para construir a partir del valor de las aportaciones de otros.
	Negociación	Alta	Reconocido por su capacidad negociadora en contextos conflictivos, resolver bloqueos y llegar a consensos satisfactorios.

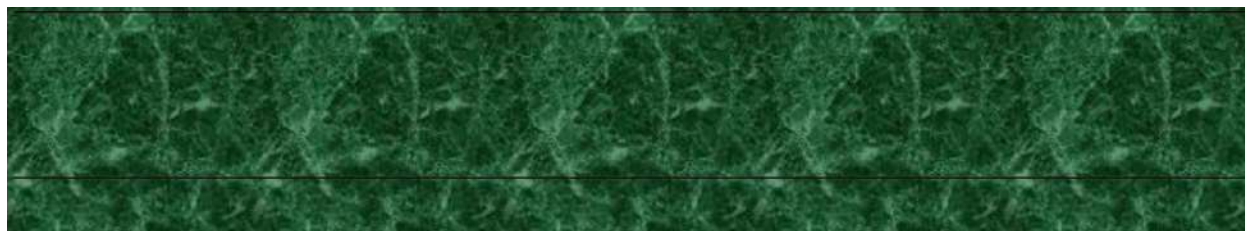


**PUESTOS
ADMINISTRATIVOS**

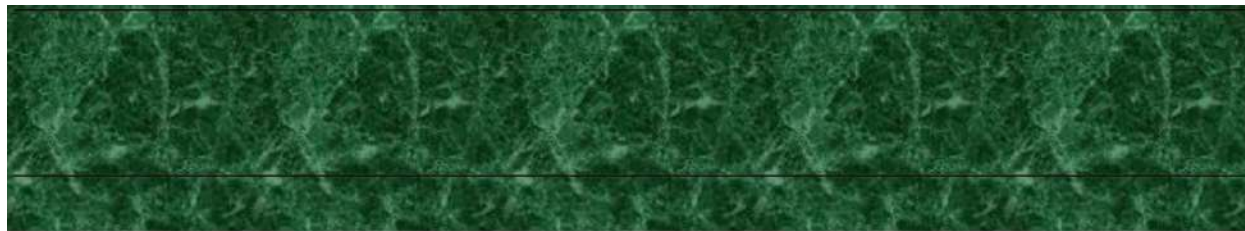




1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	AGENTE DE RESERVACIONES
Supervisión recibida	Gerente del hotel
Supervisión ejercida	Recepcionista de hotel
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar la verificación de las reservas solicitadas por los huéspedes, mediante los canales de comunicación, para el correcto registro de las reservaciones y atención de los clientes.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Ejecutar el registro de las reservas, mediante el sistema interno, para la correcta atención a los clientes.	
Verificar la disponibilidad de reservación, por medio del sistema interno, para el ofrecimiento de reservas a los clientes directos y agencias de viajes.	
Planificar labores de información requerida por los clientes del hotel, mediante las herramientas digitales internas, garantizando la satisfacción de los huéspedes.	
Supervisar la circulación de los huéspedes, por medio de la observación directa, con la finalidad de brindar soporte en caso que lo requieran.	
Determinar la disponibilidad de recorridos, por medio del sistema interno, para la venta de servicios a los clientes directos y agencias de viajes.	
Coordinar las labores a las consultas de los futuros clientes, por medio de los canales de comunicación directa, para la atracción de más reservaciones.	
Efectuar el pago de las comisiones, por medio de una herramienta digital interna, asegurando la atracción de futuros clientes.	
Crear el reporte de los ingresos, por medio del sistema interno de reservaciones, garantizando la presentación de datos a la jefatura.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con sus superiores inmediatos y con sus subordinados. Tiene contacto con el departamento de hotelería, el área de mantenimiento y el departamento de alimentos y bebidas		
Relaciones externas		
Se relaciona con los clientes, agencias de viajes y proveedores de transporte.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
	X	Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Uso de computadoras	
Ergonómicos	Adopción de posturas inadecuadas	
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados	
Mecánicos	Robo, asalto, golpes o agresión por delincuentes	



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

Conocimiento en manejo de personal.
Conocimiento en servicio al cliente.

8. REQUISITOS DEL PUESTO:

Formación académica	Bachillerato en educación media
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares
Requisitos del puesto	Inglés avanzado Dominio de paquete office
Requisitos deseables	Diplomado en hotelería o administración

9. COMPETENCIAS:

	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Alta	Colabora de forma activa con su equipo de trabajo, motivándolos hacia el logro de los objetivos.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabilidad e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.
Profesionales	Toma de decisiones	Alta	Posee independencia de criterio y acción, para construir a partir del valor de las aportaciones de otros.
	Liderazgo	Alta	Facilita el apoyo necesario para brindar una orientación clara, hacia un proyecto u objetivo en común, para dar el ejemplo de compromiso a los otros.
	Manejo y resolución de conflictos	Alta	Desarrolla soluciones innovadoras, asesora al cliente y propone un negocio estable que responde rápidamente a los problemas que se presenten.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	RECEPCIONISTA DEL HOTEL
Supervisión recibida	Agente de reservaciones
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Ejecutar labores de atención al cliente en la recepción del hotel, a través de los canales de comunicación, garantizando la satisfacción al cliente y el incremento de las ventas.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Planificar la limpieza del área de recepción, mediante los diferentes utensilios de aseo, para el orden del lugar.	
Efectuar el acomodo de las áreas comunes de la recepción, a través del abastecimiento de suministros de cada área, garantizando el buen recibimiento de los clientes durante el día.	
Coordinar la apertura del sistema de facturación y reservaciones, por medio del equipo asignado, para la atención de los clientes del hotel.	
Verificar de la disponibilidad de reservas, por medio del sistema interno, para el ofrecimiento de los paquetes de servicios a los clientes.	
Ejecutar labores de soporte a los clientes que visitan el hotel, por medio de la atención directa, garantizando un adecuado servicio al cliente.	
Efectuar el cobro de las reservaciones a los huéspedes del hotel, por medio de la caja registradora, para el control de las ventas diarias.	
Realizar labores de control en la disponibilidad de los recorridos, por medio del sistema interno, ofreciendo un óptimo servicio a los huéspedes del hotel.	
Ejecutar labores de soporte a las consultas de futuros clientes, por medio de los canales de comunicación, logrando el incremento de las reservas al hotel.	
Desarrollar labores de botones, por medio de la descarga del equipaje de los huéspedes, garantizando la satisfacción de estos.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	

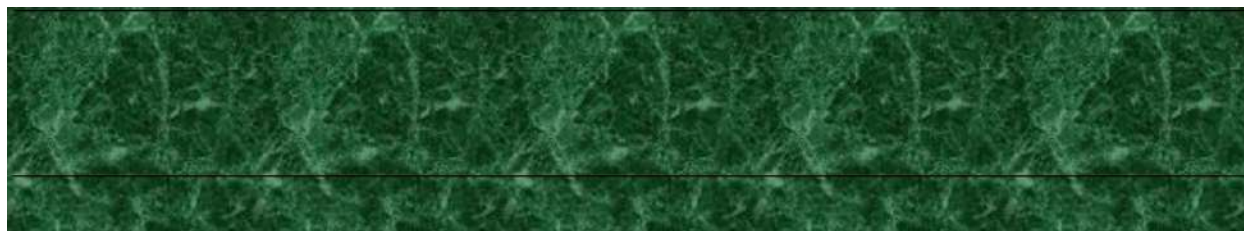
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con su jefe inmediato y el área de recepción del hotel.		
Relaciones externas		
Se relaciona con los clientes.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Uso de computadoras.	
Ergonómicos	Adopción de posturas inadecuadas.	
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados, rotación o alternancia de turnos.	
Mecánicos	Robo, asalto, golpes o agresión por delincuentes.	

7. CONOCIMIENTOS REQUERIDAS:			
Conocimiento en servicio al cliente.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Bachiller en educación media		
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés avanzado Dominio de paquete office		
Requisitos deseables	Técnico en administración de empresas o secretariado ejecutivo		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiable y e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.
Profesionales	Toma de decisiones	Media	Actúa de manera independiente, cuando se le requiere, para la realización de tareas/funciones requeridas.
	Liderazgo	Baja	Define ocasionalmente objetivos, sin embargo, sus acciones se acoplan a lo que le indique su jefatura.
	Manejo y resolución de conflictos	Media	Desarrolla soluciones para el manejo y resolución de conflictos, incorporando a terceros, para lograrlo.

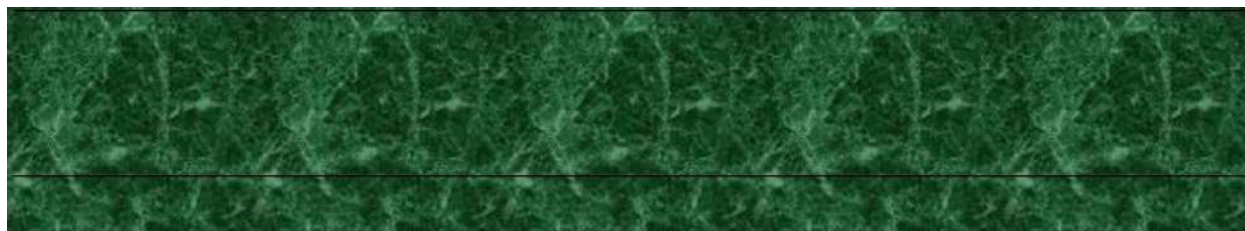


**PUESTOS TÉCNICOS-
OPERATIVOS**

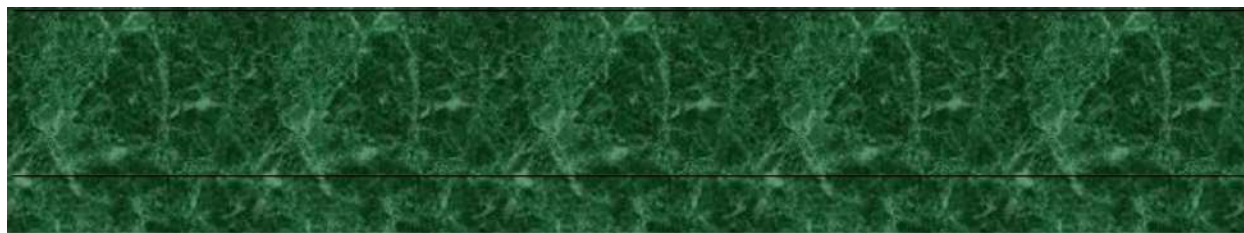




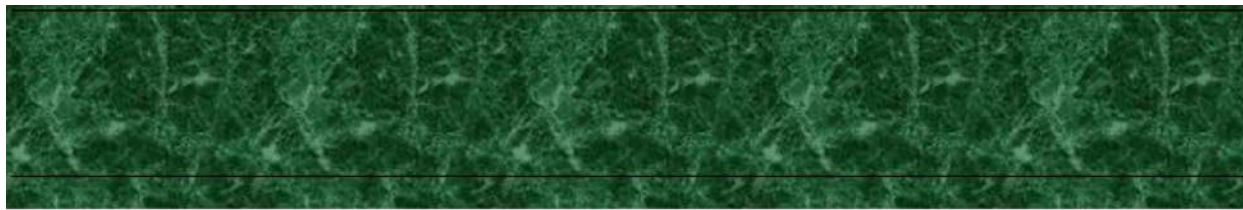
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	AMA DE LLAVES
Supervisión recibida	Gerente de Hotel
Supervisión ejercida	Miscelánea de hotel, mozo de hotel y encargado de lavandería.
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Supervisar el trabajo de orden y limpieza en el área del hotel, mediante la observación directa de las labores de sus subordinados, con la finalidad de que los huéspedes reciban un excelente de servicio.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Analizar el reporte de reservas diarias, por medio del sistema interno, garantizando la atención requerida a las habitaciones.	
Planificar las tareas y el horario de su personal a cargo, por medio de herramientas digitales, para que el desempeño de sus funciones sea el correcto.	
Supervisar las tareas de su personal a cargo, por medio de la comunicación y observación directa, garantizando el correcto desempeño de sus funciones.	
Efectuar el abastecimiento en las canastas de limpieza, por medio del llenado de los productos de aseo, garantizando que sus subordinados cuenten con el equipo requerido.	
Desarrollar labores de soporte a las solicitudes de recepción, por medio de los canales de comunicación, cumpliendo con los requerimientos de los huéspedes.	
Ejecutar las solicitudes de correcciones a sus subordinados, por medio de los canales de comunicación, garantizando un servicio de calidad.	
Verificar las solicitudes de reparaciones o averías a los encargados mantenimiento, por medio de los canales de comunicación, garantizando que el hotel se encuentre en óptimas condiciones.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



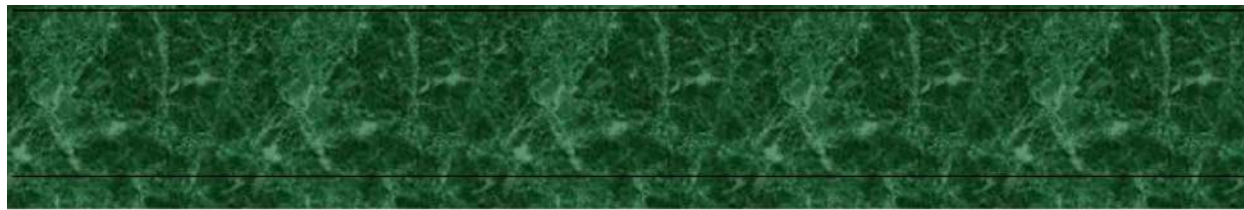
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con su jefatura inmediata, sus subordinados, el área del hotel y el departamento de mantenimiento.		
Relaciones externas		
Se relaciona con clientes y proveedores.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
X		Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos		Polvo en el ambiente.
Biológicos		Exposición a bacterias, virus, hongos y otros.
Químicos		Productos de limpieza.
Psico laborales		Clientes insatisfechos u ofuscados.
Locativos		Pisos resbalosos/disparejos/mojados. Desplazamiento caminando a determinado lugar.



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimientos en manejo de personal. Conocimiento en servicio al cliente.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Bachillerato en educación media Técnico en hotelería y turismo o títulos afines		
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés básico Dominio de paquete office		
Requisitos deseables	Título en servicio al cliente		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Alta	Colabora de forma activa con su equipo de trabajo, motivándolos hacia el logro de los objetivos.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiable y e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.
Profesionales	Liderazgo	Alta	Facilita el apoyo necesario para brindar una orientación clara, hacia un proyecto u objetivo en común, para dar el ejemplo de compromiso a los otros.
	Orientación al logro.	Alta	Asume decisiones, hace sacrificios y maximiza ganancias, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados.
	Innovación y creatividad.	Media	Identifica y aporta nuevas ideas, que ayuden a encontrar mejores soluciones a problemas y situaciones.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	CHEF
Supervisión recibida	Gerente de alimentos y bebidas
Supervisión ejercida	Cocinero y ayudante de cocina
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Supervisar las labores del equipo de cocina, mediante la correcta cocción de los menús planificados y platillos especiales, garantizando que los estándares de calidad y la satisfacción de las necesidades de los clientes.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Supervisar el inventario requerido por los restaurantes, mediante el sistema interno de la compañía, para el abastecimiento de mercadería.	
Verificar el estado del movimiento en el restaurante, a través del sistema interno, para la elaboración de los platillos requeridos.	
Coordinar al equipo de restaurantes, por medio de los canales de comunicación, para la verificación del inventario disponible.	
Desarrollar la elaboración de los platillos solicitados, por medio de la cocción del menú requerido, para la atención de los huéspedes del hotel.	
Ejecutar la negociación con los proveedores, mediante los canales de comunicación, para la obtención de los mejores productos y precios del inventario de cocina.	
Verificar los productos almacenados en la bodega, mediante la observación directa, comprobando el inventario solicitado.	
Determinar el montaje de los platillos, mediante la observación de su personal a cargo, garantizando un buen servicio al cliente.	
Supervisar la atención que brinda su personal a cargo, mediante los canales de comunicación y observación directa, con la finalidad de un buen servicio al cliente.	
Efectuar labores de atención a los inconvenientes presentados con los clientes, por medio de la comunicación directa, garantizando la satisfacción de estos.	
Ejecutar la planificación del menú en el comedor de colaboradores, mediante el sistema interno, para la aprobación por parte de la jefatura.	
Planificar de las tareas y el horario de su personal a cargo por medio de herramientas digitales, para que el desempeño de sus funciones sea el correcto.	



Crear las cotizaciones de eventos especiales, por medio de los canales de comunicación, para la preparación de la actividad según lo solicitado por el cliente.
Identificar las solicitudes de reparaciones o averías a los encargados mantenimiento, por medio de los canales de comunicación, garantizando que el área de cocina se encuentre en óptimas condiciones.
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con su jefe inmediato y su personal a cargo. Tiene contacto con el departamento de bodega, el departamento de mantenimiento, la recepción del parque y el hotel.

Relaciones externas

Se relaciona con clientes y proveedores.

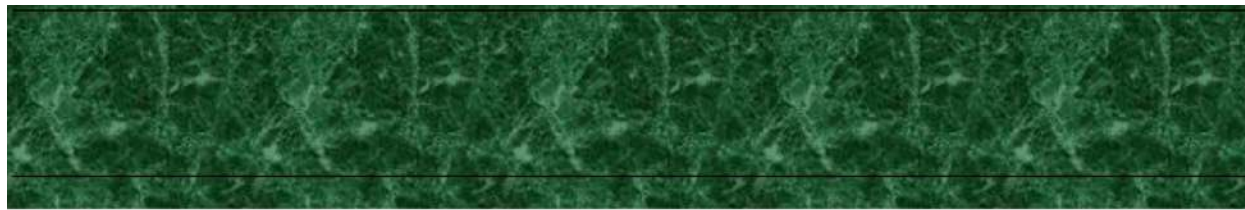
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
X		Disminución en la eficiencia de los trabajos

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

Físico	Ruido (generado por equipos, máquinas). Uso de microondas. Temperaturas altas (Calor).
Ergonómico	Trabajo de pie prolongado. Manipulación y levantamiento de cargas pesadas,
Psico laborales	Jornadas de trabajo prolongadas. Clientes insatisfechos u ofuscados.
Eléctricos	Conexiones eléctricas expuestas. Máquinas, herramientas y equipos energizados.



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

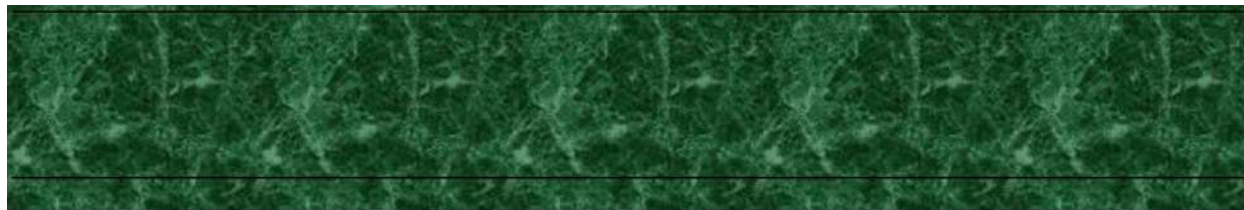
Conocimiento en las nuevas tendencias de gastronomía.
 Conocimiento en nuevos productos o equipos en el mercado.
 Conocimiento en el manejo de personal.

8. REQUISITOS DEL PUESTO:

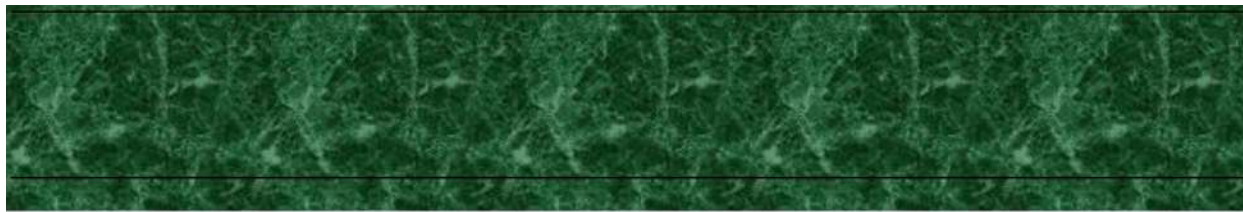
Formación académica	Bachillerato en educación media Técnico gastronomía o artes culinarias
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares
Requisitos del puesto	Inglés intermedio Carnet de manipulación de alimentos vigente
Requisitos deseables	Diplomado en gastronomía

9. COMPETENCIAS:

	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Alta	Colabora de forma activa con su equipo de trabajo, motivándolos hacia el logro de los objetivos.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Media	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.
Técnica	Liderazgo	Alta	Facilita el apoyo necesario para brindar una orientación clara, hacia un proyecto u objetivo en común, para dar el ejemplo de compromiso a los otros.
	Orientación al logro	Alta	Asume decisiones, hace sacrificios y maximiza ganancias, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados.
	Innovación y creatividad	Media	Desarrolla nuevas soluciones y acciones innovadoras, para facilitar la gestión o mejora organizacional.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del Puesto	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO OPERATIVO
Supervisión recibida	Asistente de gerente general
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios generales e infraestructura, mediante las solicitudes recibidas, garantizando el correcto funcionamiento del centro turístico.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Coordinar los trabajos de prioridad en el mantenimiento preventivo y correctivo, mediante las solicitudes recibidas, garantizando el correcto estado de la compañía.	
Crear el reporte de solicitud de inventario, mediante los canales de comunicación internos, para la ejecución de las labores diarias.	
Efectuar el lavado de las áreas comunes del hotel, cocina y recepción, por medio los procedimientos de aseo, garantizando el buen estado de la infraestructura.	
Planificar el funcionamiento de las máquinas de cloro, a través de la revisión directa, para el manteamiento del agua potable en buen estado.	
Identificar los daños en la infraestructura, mediante la revisión periódica de las áreas del hotel y parque, garantizando el mantenimiento requerido.	
Desarrollar labores de limpieza de plantas de bombeo de agua, por medio del aseo y orden del área, para correcto funcionamiento de estas.	
Ejecutar el cambio e instalaciones de las chimeneas, por medio de las solicitudes del hotel, para el correcto funcionamiento de las habitaciones.	
Planificar la instalación de equipos ultravioletas, alarmas y sensores, mediante las solicitudes recibidas, para el correcto funcionamiento del sistema de seguridad.	
Realizar labores de mantenimiento a los tanques sépticos, por medio de la limpieza y orden del área, para correcto funcionamiento del sistema.	
Efectuar la instalación del gas, con la finalidad que las cocinas y chimeneas puedan ser usadas por los huéspedes.	
Supervisar labores de mantenimiento de emergencia en caso averías o rupturas de las tuberías, por medio de la revisión del equipo, garantizando el correcto funcionamiento de la infraestructura.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con su jefe inmediato y el departamento de mantenimiento. Tiene contacto con los gerentes de la compañía.

Relaciones externas

No se relaciona con áreas externas a la compañía.

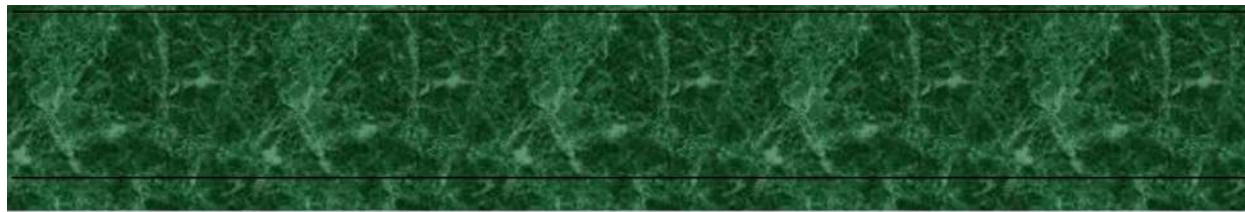
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

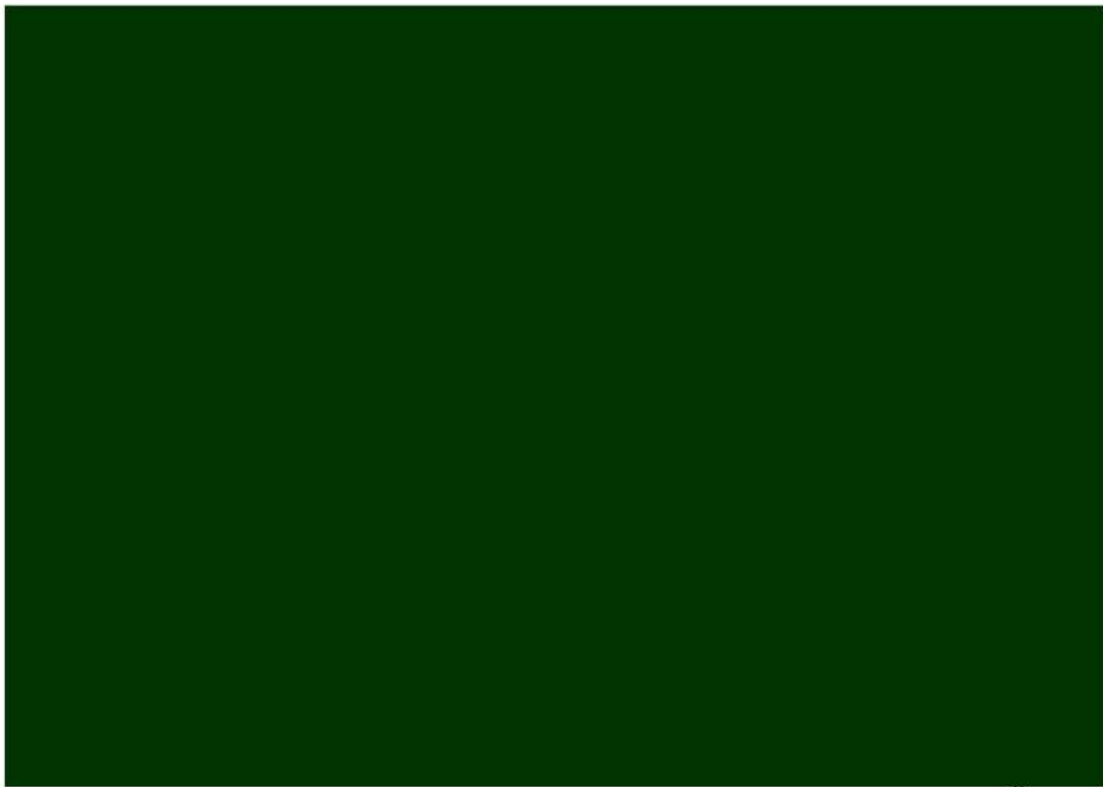
Físico	Ruido (generado por equipos, máquinas, herramientas). Máquinas, equipos o herramientas que generan vibraciones.
Ergonómico	Manipulación y levantamiento de cargas pesadas.
Químicos	Productos de limpieza
Eléctricos	Instalaciones eléctricas y conexiones y contacto con electricidad.

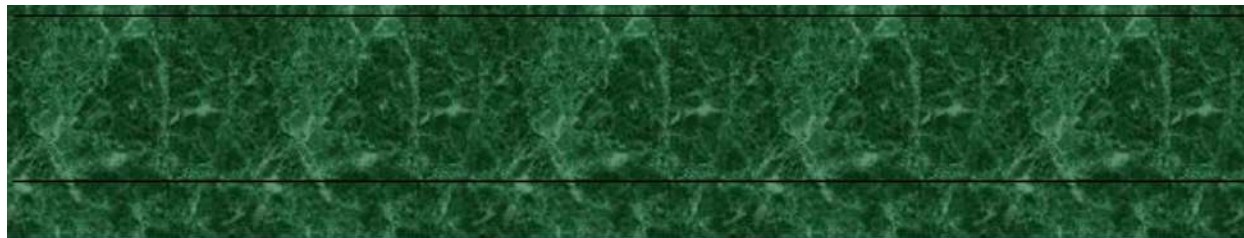


7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimientos en el sistema electricidad y gas. Conocimiento básico en construcción.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Bachillerato en educación media Técnico en fontanería, electricidad o títulos afines		
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Experiencia con herramientas y equipos eléctricos		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.
Técnicas	Liderazgo	Media	Proporciona orientación y el apoyo necesario hacia el grupo, para que los otros adquieran el compromiso.
	Orientación al logro	Alta	Asume decisiones, hace sacrificios y maximiza ganancias, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados.
	Innovación y creatividad	Baja	Demuestra predisposición para captar ideas innovadoras de otros y aproximar los resultados esperados.

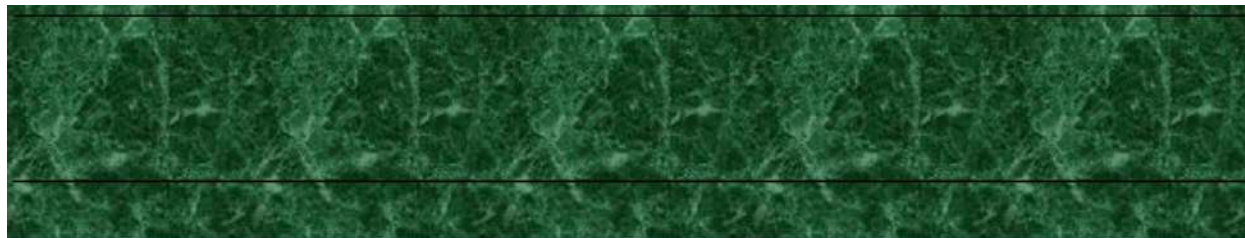


PUESTOS OPERATIVOS

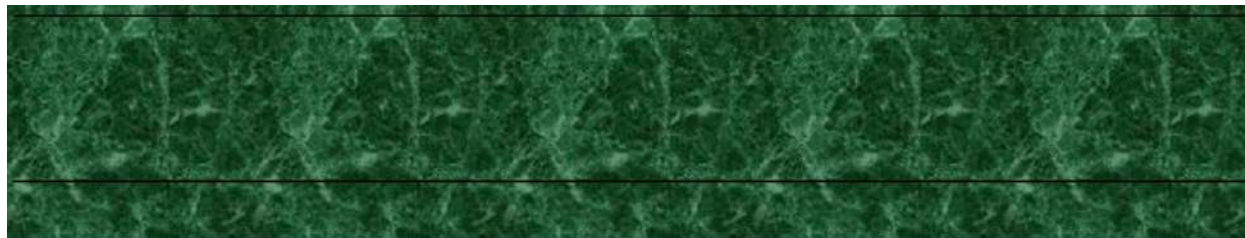




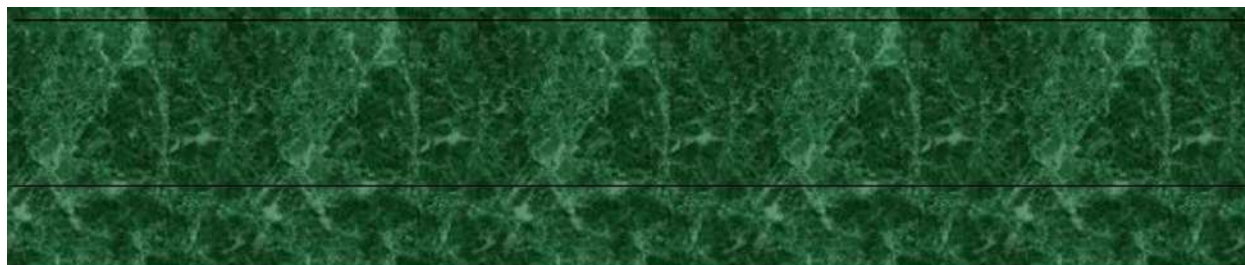
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	AYUDANTE DE COCINA
Supervisión recibida	Chef
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar la preparación de los ingredientes y alimentos asignados, por medio de las normativas sanitarias, para la correcta manipulación de los alimentos y satisfacción de los clientes.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Verificar los platillos asignados, mediante el cumplimiento de las solicitudes, garantizando la satisfacción de cliente.	
Ejecutar el lavado de los ingredientes, mediante los productos adecuados de limpieza, para que estos se manipulen en la realización de los pedidos,	
Realizar el cortado de los ingredientes que lo requieran, mediante utensilios de cocina, para la utilización de las medidas necesarias en los platillos.	
Supervisar las máquinas de cocina, por medio de la observación directa, para el uso de estas en la preparación de los alimentos.	
Coordinar la preparación del platillo asignado, mediante el uso de la mesa de trabajo y cumplimiento con las indicaciones del pedido, con el fin que el cliente deguste los alimentos.	
Revisar la provisión de alimentos en la estación de comida, mediante la observación directa, para el abastecimiento de los productos faltantes.	
Efectuar tareas de orden y limpieza, por medio de los utensilios de aseo, para el funcionamiento del centro de trabajo.	
Verificar el almacenamiento de los alimentos, por medio de la observación directa, para que estos se encuentren en óptimas condiciones de salubridad e higiene.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



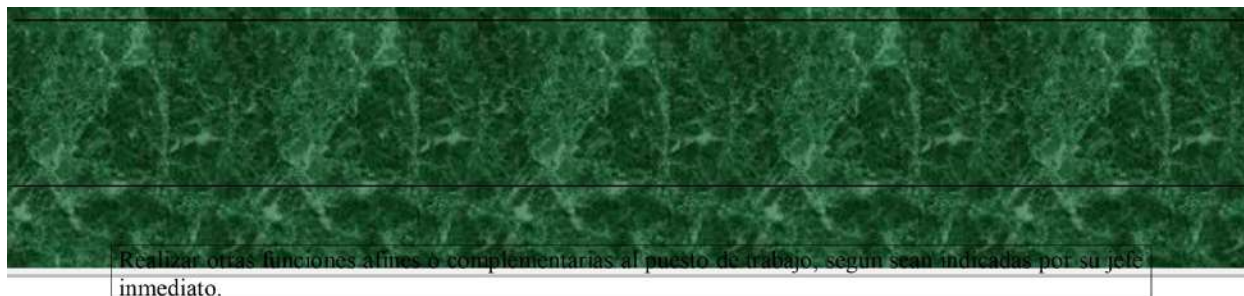
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con el departamento de alimentos y bebidas y su superior inmediato.		
Relaciones externas		
No se relaciona con áreas externas a la compañía.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
	X	Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos		Uso de microondas.
Ergonómicos		Herramientas manuales.
Mecánicos		Quemaduras (cocinas) y cortes (herramientas manuales).
Químicos		Productos de limpieza.



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en servicio al cliente.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	II ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 0 a 6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Carnet de manipulación de alimentos		
Requisitos deseables	Experiencia básica en gastronomía		
9. COMPETENCIAS:			
Genéricas	Competencias	Nivel	Descripción
	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Baja	Responde a las demandas o conflictos de los clientes, ofreciendo una respuesta de estándar.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabledad e integridad	Baja	Su trabajo tiene poca relación con la protección de información confidencial y los activos de la compañía.

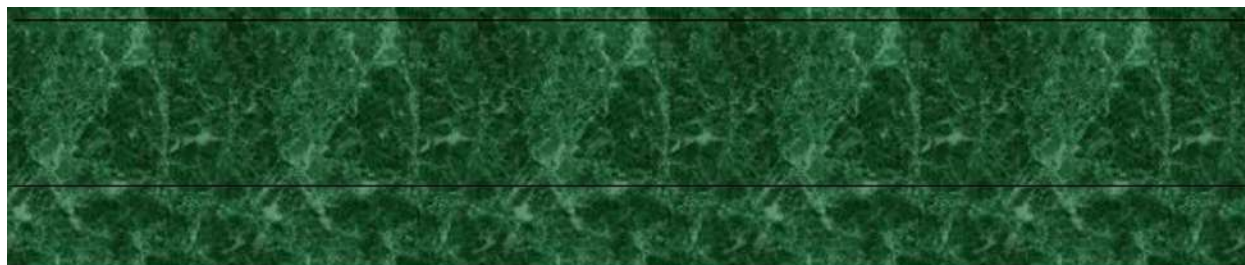


1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	CAJERO
Supervisión recibida	Gerente de alimentos y bebidas
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Efectuar el cobro a los clientes, mediante la caja registradora asignada, para el correcto control, almacenamiento y flujo eficiente del dinero en la compañía.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Ejecutar la limpieza del área de trabajo, mediante utensilios de aseo, para la desinfección del área.	
Supervisar el aparador de comida caliente y fría, mediante la revisión directa, para el mantenimiento de los alimentos en adecuada temperatura.	
Verificar la plancha de comidas rápidas, mediante la revisión directa, para el encendido de esta y mantenimiento de los alimentos en correcta temperatura.	
Coordinar el abastecimiento de cubiertos en la estación de comida, mediante su correcto orden, para la atención a los clientes.	
Verificar el área de postres, según las indicaciones asignadas, para el abastecimiento de estos en la estación de comida.	
Identificar la cantidad de reservaciones al área comida, mediante el sistema interno, para la correcta atención de los clientes.	
Efectuar el registro de cajas, mediante las entradas y salidas de dinero, para el control de las ventas realizadas.	
Planificar el mantenimiento del área de trabajo y equipo, mediante las indicaciones requeridas, garantizando la correcta atención.	
Determinar el cierre de caja de los ingresos del día, mediante el sistema interno, para el control de los datos obtenidos.	
Supervisar la existencia de sobranes o faltantes de caja, mediante el sistema, para la revisión y reporte de estos.	
Ejecutar la boleta del cierre de caja, mediante el sistema interno, para el depósito de estos en el buzón de tesorería.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	



Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con el departamento de alimentos y bebidas y con el departamento de finanzas.		
Relaciones externas		
Se relaciona con los clientes.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Uso de computadoras.	
Ergonómicos	Trabajo de pie prolongado. Adopción de posturas inadecuadas.	
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.	
Eléctricos	Conexiones eléctricas expuestas.	



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

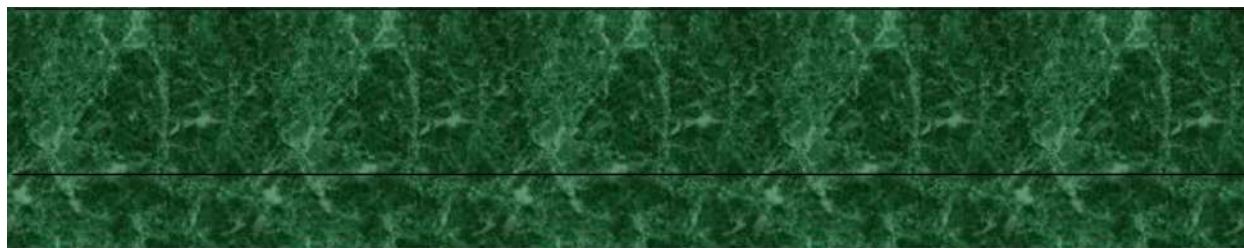
Conocimiento en servicio al cliente.
Conocimiento en manejo de caja.

8. REQUISITOS DEL PUESTO:

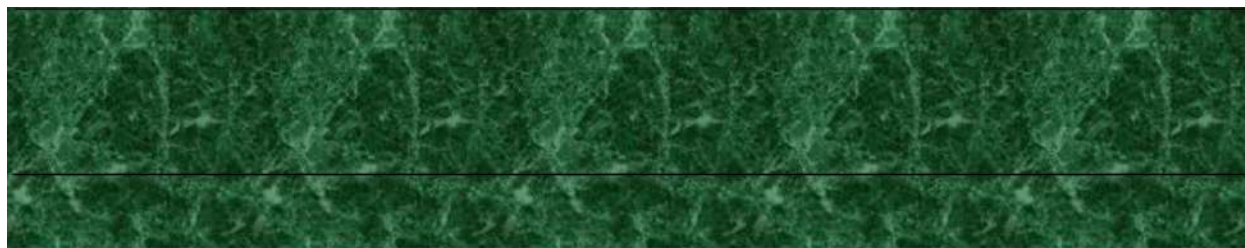
Formación académica	Bachillerato en educación media
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares
Requisitos del puesto	Inglés intermedio
Requisitos deseables	No aplica para el puesto

9. COMPETENCIAS:

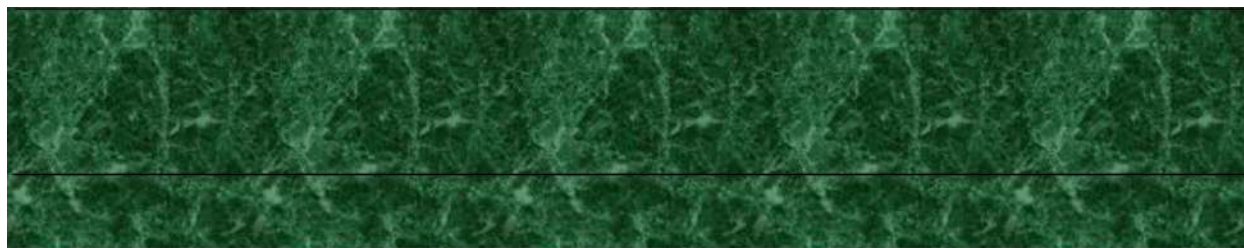
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabilidad e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.



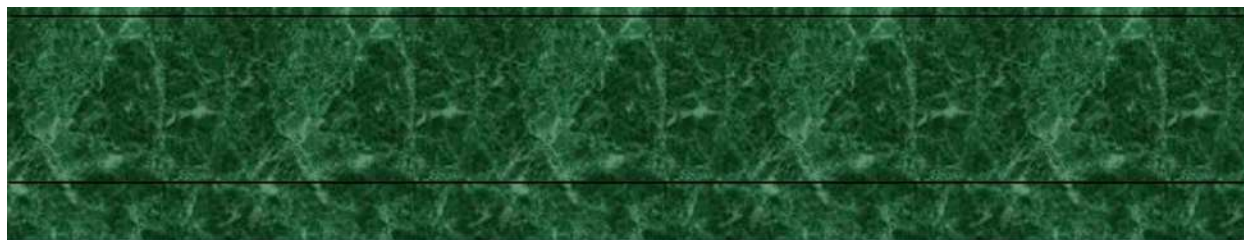
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	COCINERO
Supervisión recibida	Chef
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
1. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar la preparación de platos frescos e innovadores a los clientes del hotel y parque, de acuerdo con los estándares de higiene alimentaria, ofreciendo satisfacción a las necesidades de los comensales.	
2. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Efectuar la preparación de los ingredientes, mediante los utensilios de cocina, para la correcta preparación de los platillos y acompañamientos.	
Realizar la cocción de los platillos del día, por medio de las solicitudes de los clientes, garantizando el correcto abasto de alimentos.	
Supervisar la preparación de los acompañamientos, mediante la correcta manipulación de estos, para el abasto de los alimentos.	
Desarrollar labores de soporte a las solicitudes generales y específicas de los clientes, por medio del sistema interno, para la atención adecuada de estos por orden de llegada.	
Planificar la decoración de los platillos, por medio del emplatado de estos, garantizando una excelente presentación hacia los clientes.	
Ejecutar la limpieza del área de cocina, por medio del orden y aseo de esta, garantizando un ambiente higiénico.	
Verificar el inventario disponible, mediante el conteo físico, para la solicitud del abastecimiento de este.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



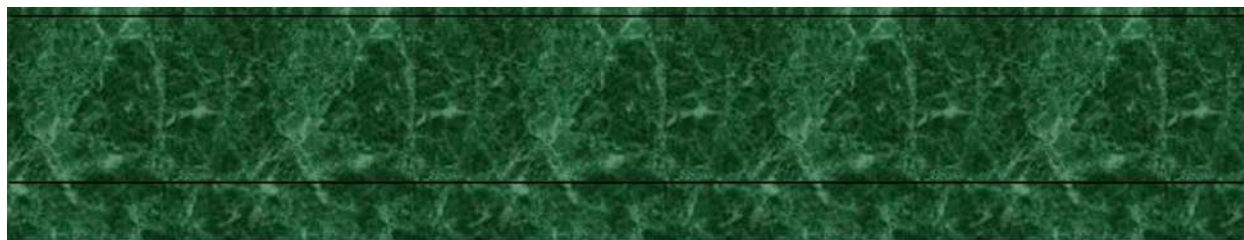
3. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con el jefe inmediato, con el departamento de alimentos y bebidas, el departamento de bodega y el departamento de finanzas.		
Relaciones externas		
Se relaciona con los clientes.		
4. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
5. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Mecánicos	Superficies calientes.	
Ergonómicos	Herramientas manuales o utensilios de cocina.	
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.	
Químicos	Productos de limpieza.	



6. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en servicio al cliente. Conocimientos básicos en gastronomía.			
7. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	III ciclo de la educación general básica aprobado (noveno año)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Carnet de manipulación de alimentos		
Requisitos deseables	Técnico en artes culinarias o título de cocina		
8. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Bajo	Expresa un mensaje sencillo y predefinido en un discurso.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabledad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.
Técnicas	Liderazgo	Baja	Define ocasionalmente objetivos, sin embargo, sus acciones se acoplan a lo que le indique su jefatura.
	Orientación al logro	Media	Orienta las acciones y esfuerzos hacia al logro de resultados, utilizando los recursos proporcionados.
	Innovación y creatividad	Media	Identifica y aporta nuevas ideas, que ayuden a encontrar mejores soluciones a problemas y situaciones.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	ENCARGADO DE LAVANDERÍA
Supervisión recibida	Ama de llaves
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Determinar el buen estado y limpieza de las prendas de habitaciones, ropa de cama y trajes de clientes, mediante el ciclo de lavandería, garantizando un servicio de calidad a los huéspedes.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Verificar las máquinas del área de lavandería, mediante observación directa, para el correcto funcionamiento de estas.	
Supervisar del inventario de limpieza, mediante el conteo de los productos, para el abastecimiento de estos.	
Efectuar el desmanchado de la ropa de habitación del hotel y manteles, según las indicaciones de lavandería, para la correcta limpieza de estas prendas.	
Verificar la ropa de habitación recibida, mediante la observación directa, para el desempeño de sus labores.	
Desarrollar tareas de lavado y secado en prendas de hotel, mediante herramientas de lavandería, para la entrega de un servicio de calidad.	
Planificar tareas de planchado de ropa y trajes de clientes que soliciten el servicio, según las indicaciones, para la satisfacción de los huéspedes.	
Ejecutar la entrega de la ropa de habitación a los compañeros del área, por medio del transporte asignado, para el abastecimiento de las habitaciones.	
Determinar el inventario de productos del minibar de las habitaciones, según lo consumido por los clientes, para el control del inventario y abastecimiento de estos.	
Efectuar el envío a recepción la facturación de las habitaciones, mediante el control de inventario del minibar, garantizando la correcta gestión de las ventas.	
Identificar los productos de los minibares, mediante el sistema interno, para el abastecimiento y cambio de estos.	



Planificar tareas de revisión con el área contable, sobre el inventario de productos del minibar, para el control de la mercadería.
Ejecutar labores de atención a los técnicos de mantenimiento, mediante la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del equipo de lavandería.
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con los supervisores inmediatos, con el departamento del hotel, departamento de alimentos y bebidas, departamento de finanzas y el departamento de bodega.

Relaciones externas

Se relaciona proveedores de mantenimiento a las máquinas y con los clientes.

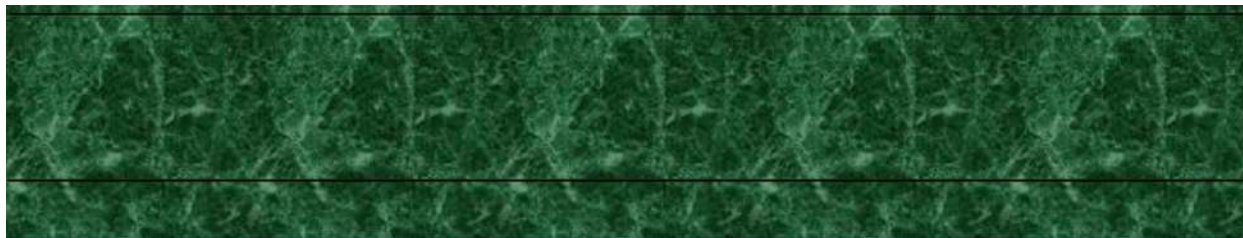
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

Físico	Polvo en el ambiente. Ruido (generado por equipos, máquinas, herramientas).
Biológico	Exposición a bacterias, virus, hongos.
Locativos	Pisos resbalosos/disperejos/mojados.
Químicos	Productos de limpieza.



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

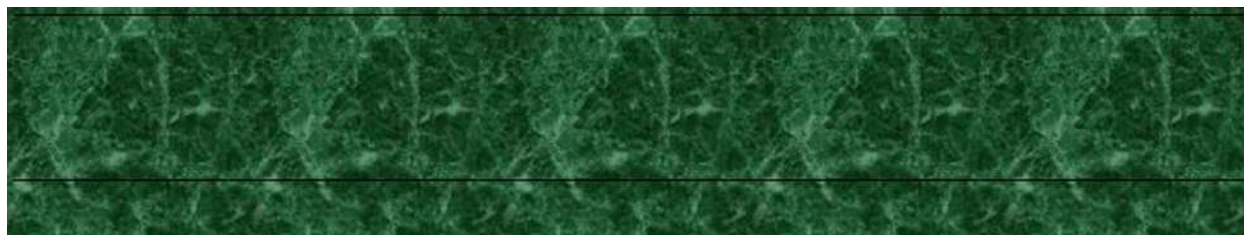
Conocimiento en servicio al cliente.

8. REQUISITOS DEL PUESTO:

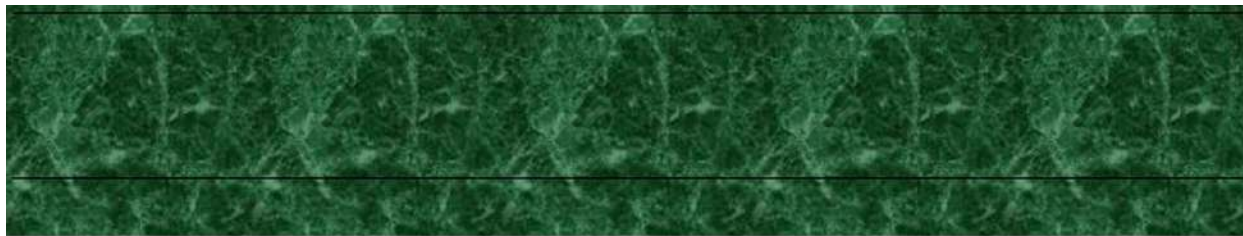
Formación académica	II ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares
Requisitos del puesto	Dominio del paquete office
Requisitos deseables	Inglés básico

9. COMPETENCIAS:

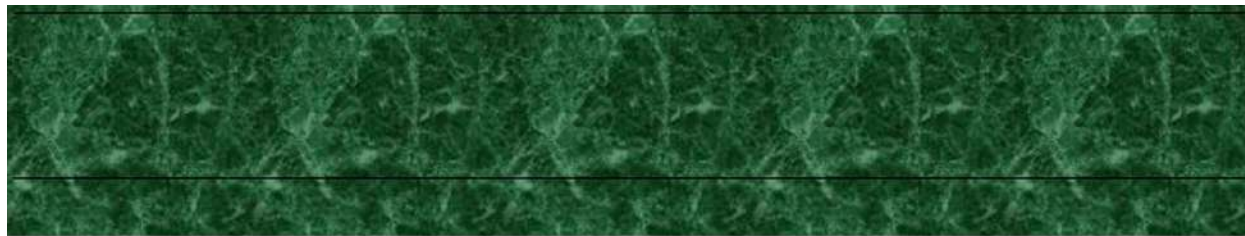
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Baja	Expresa un mensaje sencillo y predefinido en un discurso.
	Orientación al cliente	Baja	Responde a las demandas o conflictos de los clientes, ofreciendo una respuesta de estándar.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Baja	Lleva a cabo las tareas asignadas teniendo en cuenta el tiempo invertido en su realización.
	Confiabilidad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.



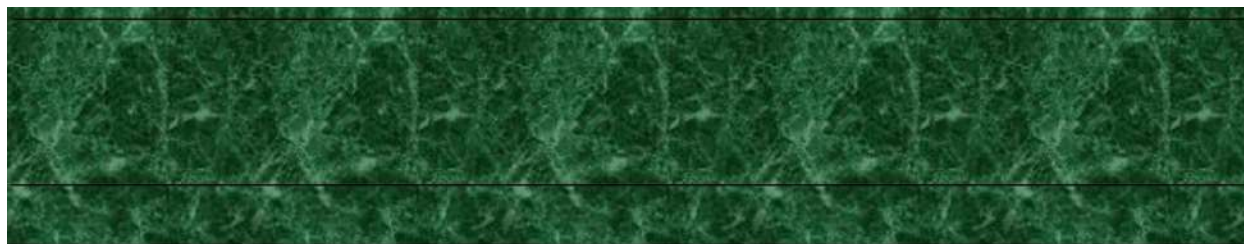
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	FLORISTA
Supervisión recibida	Gerente del parque
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
1. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Crear arreglos florales, por medio del cuidado, corte y adorno de flores naturales, proporcionando un servicio de calidad y experiencia a los clientes.	
2. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Supervisar las reservaciones de eventos románticos de clientes, mediante el sistema internos, para el arreglo y decoración de estos.	
Ejecutar el pedido de flores a los jardineros, por medio de herramientas tecnológicas de comunicación, para el diseño de los arreglos florales.	
Realizar los arreglos florales, de acuerdo con la solicitud de los clientes, para la decoración de los paquetes románticos.	
Determinar citas con clientes, por medio de los canales de comunicación, para el asesoramiento y selección de la decoración floral.	
Efectuar la solicitud de flores a proveedores, mediante herramientas tecnológicas de comunicación, para el abastecimiento del material.	
Verificar el cuidado y mantenimiento de las flores cortadas antes del evento, mediante la observación directa, evitando posibles inconvenientes.	
Identificar la decoración del lugar donde se realizará el evento, según las indicaciones solicitadas, para la satisfacción de los clientes.	
Desarrollar la decoración de arreglos florales en pasteles, según indicaciones del cliente, para la satisfacción de estos.	
Ejecutar la decoración de muebles con arreglos florales, según indicaciones del cliente, para los eventos solicitados.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



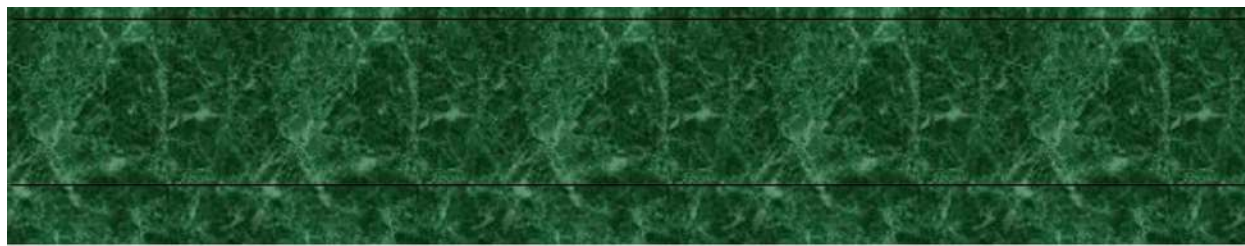
3. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con el supervisor inmediato y con el departamento de jardinería.		
Relaciones externas		
Se relaciona con proveedores y clientes.		
4. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
	X	Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
5. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Polvo en el ambiente. Labores a cielo abierto.	
Ergonómicos	Herramientas manuales.	
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.	



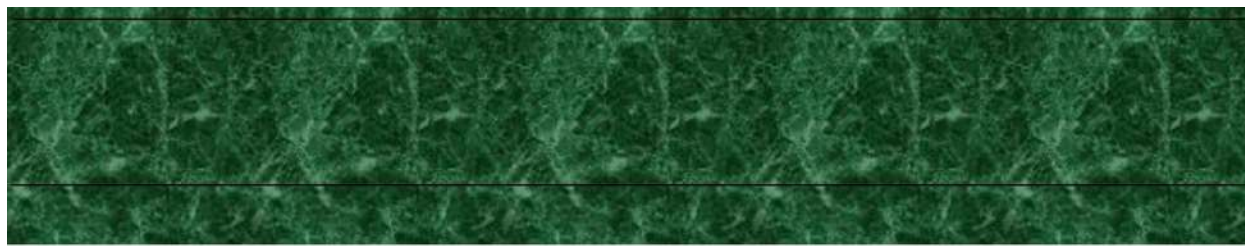
6. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimientos en decoración y flores. Conocimiento en servicio al cliente.			
7. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	El ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés básico		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
8. COMPETENCIAS:			
Genéricas	Competencias	Nivel	Descripción
	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Baja	Realiza la parte que le corresponde e intercambiar información cuando es requerido.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
Confiabledad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.	



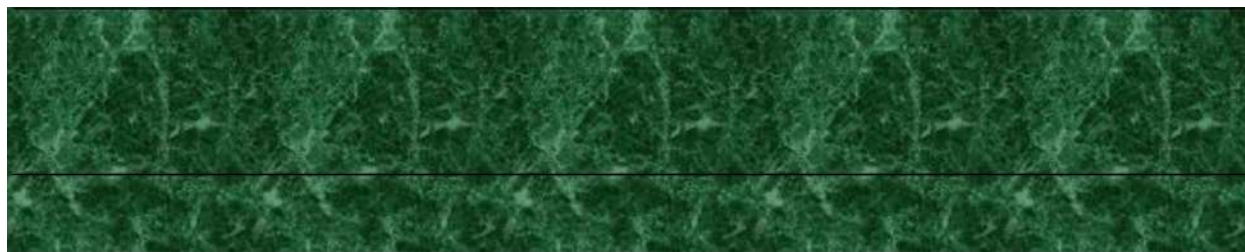
1 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	JARDINERO
Supervisión recibida	Gerente del parque
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
1. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Planificar el mantenimiento a las plantas del hotel, mediante el riego, limpieza y eliminación de plagas que puedan afectar su belleza y crecimiento, garantizando el correcto funcionamiento de los espacios verdes.	
2. TAREAS: DEL PUESTO	
Funciones	
Planificar el riego de las plantas, mediante utensilios de jardinería, para el mantenimiento de estas.	
Realizar el cortado del zacate o malezas, mediante herramientas de jardinería, para la limpieza de los espacios verdes.	
Ejecutar tareas de barrido de zacate, maleza y hojas secas, por medio de utensilios de jardinería, para el orden de los espacios verdes.	
Supervisar el cuidado de las plantas, por medio de abono y fertilizantes, para que estas se encuentren con nutrientes.	
Ejecutar tareas de corte en hijos de plantas, por medio de los utensilios de jardinería, para la reproducción y sembrado de estas.	
Coordinar la desintoxicación de plagas que puedan afectar la plantas, por medio de insecticidas, para la protección y cuidado de estas.	
Efectuar tareas podado de plantas-arbustos, por medio de herramientas de jardinería, brindando una forma y tamaño adecuado para cada uno.	
Identificar el cambio de las plantas de decoración en las áreas comunes, mediante el movimiento manual, para el embellecimiento del centro turístico.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



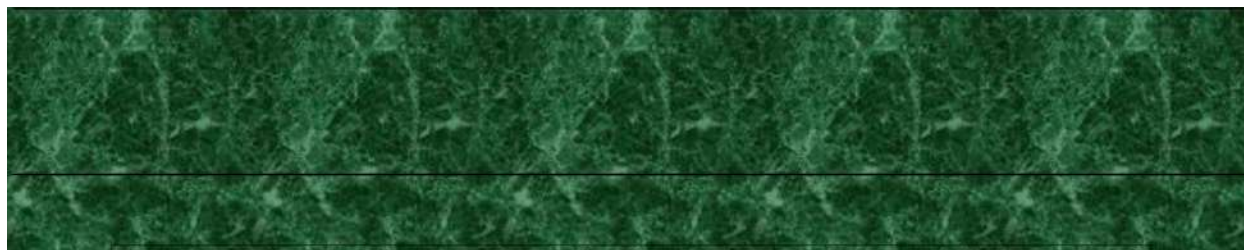
3. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con su supervisor inmediato y con sus compañeros(as) del puesto.		
Relaciones externas		
Mantiene comunicación con proveedores.		
4. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
	X	Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
5. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Posturas de pie.	
Biológicos	Contacto con plantas, plagas y hongos.	
Locativos	Quemaduras por el sol.	
Químicos	Abono e insecticidas.	



6. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en el manejo de plantas.			
Conocimiento en el manejo de herramientas de jardinería.			
7. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	El ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	No aplica para el puesto		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
8. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Baja	Expresa un mensaje sencillo y predefinido en un discurso.
	Orientación al cliente	Baja	Responde a las demandas o conflictos de los clientes, ofreciendo una respuesta de estándar.
	Trabajo en equipo	Baja	Realiza la parte de trabajo que le corresponde e intercambiar información cuando es requerido.
	Gestión del tiempo	Baja	Lleva a cabo las tareas asignadas teniendo en cuenta el tiempo invertido en su realización.
	Confiabledad e integridad	Baja	Su trabajo tiene poca relación con la protección de información confidencial y los activos de la compañía.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	MOZO DE HOTEL
Supervisión recibida	Ama de llaves
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Ejecutar funciones de orden y limpieza de las habitaciones, mediante la implementación de los utensilios de aseo, para la satisfacción del cliente durante su estadia en el hotel.	
3. TAREAS DEL PUESTO	
Funciones	
Verificar los materiales de limpieza disponibles, mediante la observación directa, para el abastecimiento de estos.	
Desarrollar chequeos a las habitaciones vacías, según las normas estipuladas por el departamento, garantizando el correcto funcionamiento de estas.	
Ejecutar la limpieza y orden de los alrededores de las habitaciones, por medio de la recolección de basura, manteniendo el lugar en óptimas condiciones.	
Efectuar la limpieza de las habitaciones, por medio del traslado de los utensilios sucios de cocina y prendas, garantizando productos limpios a los clientes.	
Planificar la limpieza y el orden de las habitaciones asignadas, mediante la observación del lugar, para el correcto aseo de estas.	
Verificar los productos del cuarto de baño en las habitaciones, mediante la observación directa, para el abastecimiento de estos.	
Determinar el pulido de los pisos y baños de las habitaciones, mediante utensilios requeridos, garantizando una satisfacción al cliente.	
Ejecutar la limpieza externa de las habitaciones, por medio de utensilios de aseo, manteniendo el lugar en óptimas condiciones.	
Efectuar el traslado de la ropa de cama sucia a lavandería, por medio de los utensilios de recolección, para el cambio a prendas limpias.	
Realizar el movimiento de los muebles de la habitación, mediante fuerza manual, para la ejecución de la limpieza profunda en habitaciones.	
Determinar el encerado de los pisos y baños de las habitaciones, mediante los utensilios requeridos, garantizando una satisfacción al cliente.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	



Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con el jefe inmediato, compañeros(as) de trabajo y el área de lavandería.

Relaciones externas

Se relaciona con los clientes del hotel.

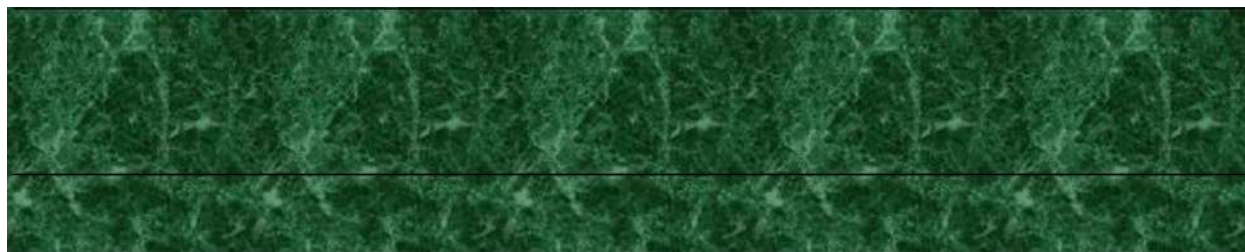
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

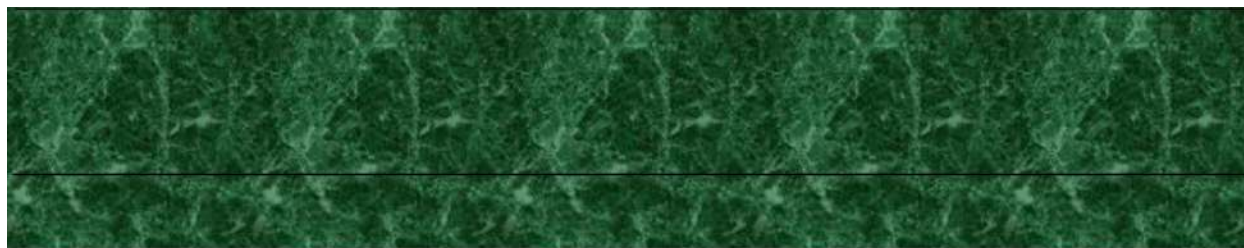
6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

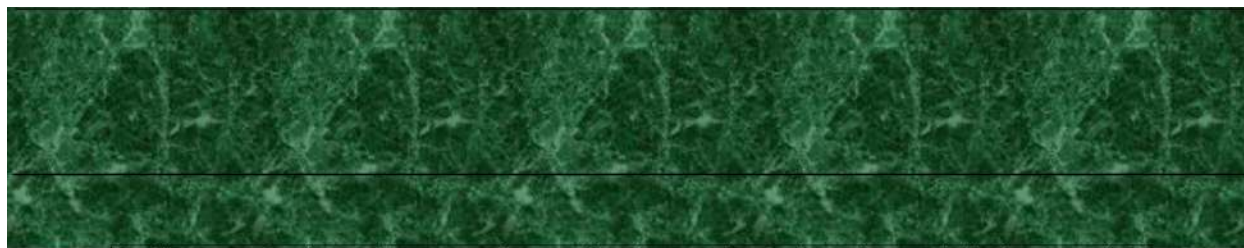
Físico	Polvo en el ambiente.
Biológico	Exposición a bacterias, virus, hongos y otros.
Locativos	Pisos resbalosos/disperejos/mojados.
Químicos	Productos de limpieza.



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Experiencia en servicio al cliente.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	El ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés básico		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
9. COMPETENCIAS:			
Genéricas	Competencias	Nivel	Descripción
	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
Confiabledad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.	



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	MUCAMA DE HOTEL
Supervisión recibida	Ama de llaves
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Ejecutar el funcionamiento de las habitaciones del hotel, por medio del orden y la limpieza de estas, garantizando un servicio de calidad a los huéspedes del centro turístico.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Efectuar la rotulación de los apellidos de los huéspedes, según lo indicado por el departamento, garantizando una experiencia de calidad al cliente.	
Verificar los materiales de limpieza disponibles, mediante la observación directa, para el abastecimiento de estos.	
Identificar la cantidad de productos del área de café en las habitaciones, mediante la observación directa, para el abastecimiento de estos.	
Realizar chequeos a las habitaciones vacías, según las normas estipuladas por el departamento, garantizando el correcto funcionamiento de estas.	
Ejecutar la limpieza y orden de los alrededores de las habitaciones, por medio de la recolección de basura, manteniendo el lugar en óptimas condiciones.	
Desarrollar la limpieza de las habitaciones, por medio del traslado de los utensilios sucios de cocina y la ropa de cama, garantizando productos limpios a los clientes.	
Efectuar la limpieza y el orden de las habitaciones asignadas, mediante utensilios de aseo, para el correcto funcionamiento de estas.	
Identificar la cantidad de productos cuarto de baño en las habitaciones, mediante la observación directa, para el abastecimiento de estos.	
Determinar el pulido de los pisos y baños en las habitaciones, mediante utensilios requeridos, garantizando una satisfacción al cliente.	
Verificar la limpieza externa de las habitaciones, por medio de utensilios de aseo, manteniendo el lugar en óptimas condiciones.	
Ejecutar el traslado de la ropa de cama sucia a lavandería, por medio de un utensilio de recolección, para la limpieza y cambio de estas.	
Determinar el encerado de los pisos y baños de las habitaciones, mediante utensilios requeridos, garantizando una satisfacción al cliente.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	



Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con el jefe inmediato, compañeros(as) de trabajo y el área de lavandería.

Relaciones externas

Mantiene comunicación con clientes.

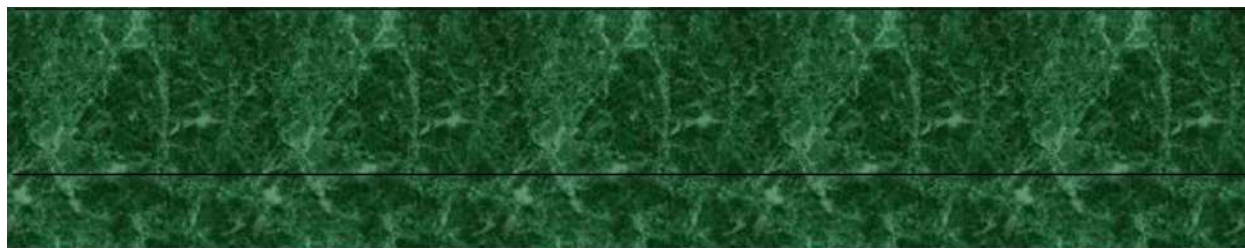
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

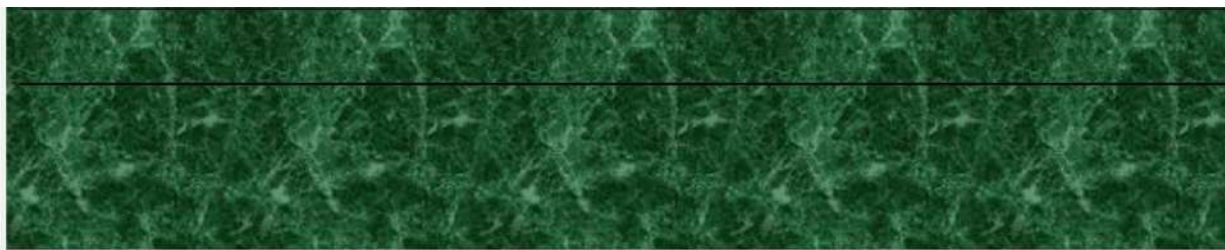
6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

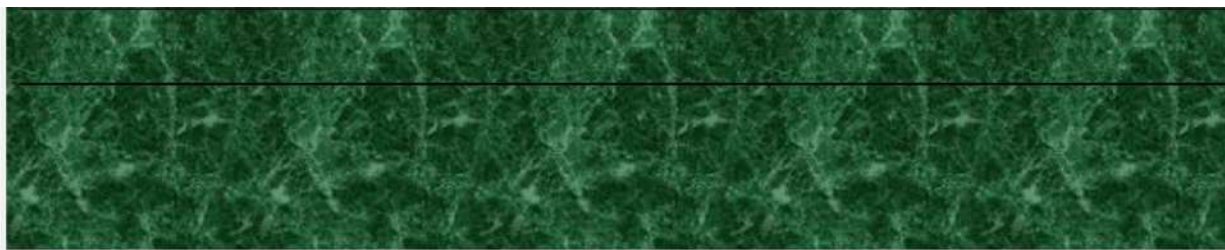
Físicos	Polvo en el ambiente.
Biológicos	Exposición a bacterias, virus, hongos y otros.
Locativos	Pisos resbalosos/disperejos/mojados.
Químicos	Productos de limpieza.



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			
Conocimiento en servicio al cliente.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	II ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés básico		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabledad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	SALONERO
Supervisión recibida	Gerente de alimentos y bebidas
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Ejecutar tareas de atención a los clientes del restaurante, mediante el cumplimiento de la normativa de manipulación de alimentos, para el fortalecimiento de una buena experiencia a los comensales.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Ejecutar la limpieza del restaurante, por medio de los utensilios de aseo, para la satisfacción de los clientes.	
Verificar los suministros del restaurante, por medio de la observación directa, para el conteo del inventario y el abastecimiento de estos productos en las mesas.	
Crear un reporte sobre los suministros de restaurante faltantes, por medio del conteo, para la notificación al jefe inmediato y abastecimiento de estos.	
Efectuar tareas de servicio de alimentos y bebidas a los clientes, según el menú disponible, para la satisfacción de los comensales.	
Realizar el reporte al encargado de cocina sobre los pedidos con indicaciones especiales de clientes, mediante la comunicación directa, para la obtención de un servicio de calidad.	
Coordinar la preparación y entrega de las bebidas solicitadas por los clientes, según lo solicitado, para la satisfacción de los clientes.	
Ejecutar tareas de servicio sobre platillos y bebidas a clientes, mediante la carta solicitada, garantizando la degustación de los comensales.	
Efectuar facturas de cobro a los clientes, con el registro de las compras realizadas, para el control de las ventas.	
Identificar las mesas utilizadas, por medio de la observación directa, para el retiro de los artículos usados y la limpieza de estas.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con sus superiores inmediatos, con su equipo de trabajo y el departamento de lavandería.

Relaciones externas

Mantiene comunicación con clientes.

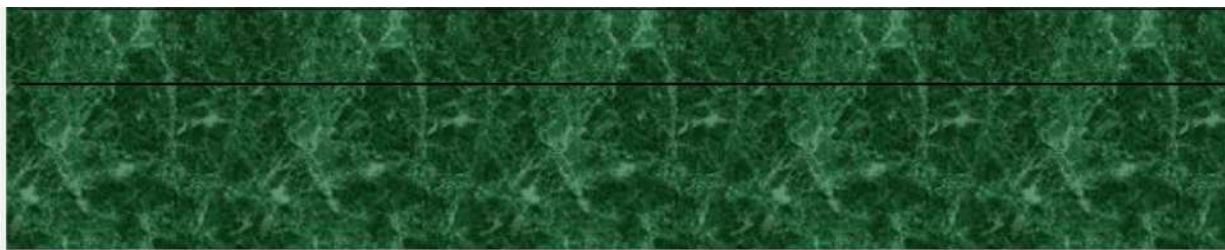
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

Químicos	Productos de limpieza.
Ergonómicos	Adopción de posturas inadecuadas.
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.
Biológicos	Exposición a bacterias, virus, hongos y otros.



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			
Conocimiento en servicio al cliente.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	III ciclo de la educación general básica aprobado (noveno año)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés avanzado Carné de manipulación de alimentos vigente		
Requisitos deseables	Experiencia en preparación de bebidas y cócteles		
9. COMPETENCIAS:			
Genéricas	Competencias	Nivel	Descripción
	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabledad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.



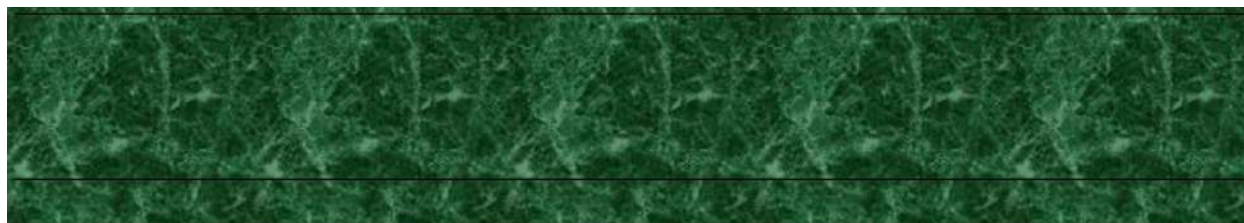
UBICACIÓN: PARQUE



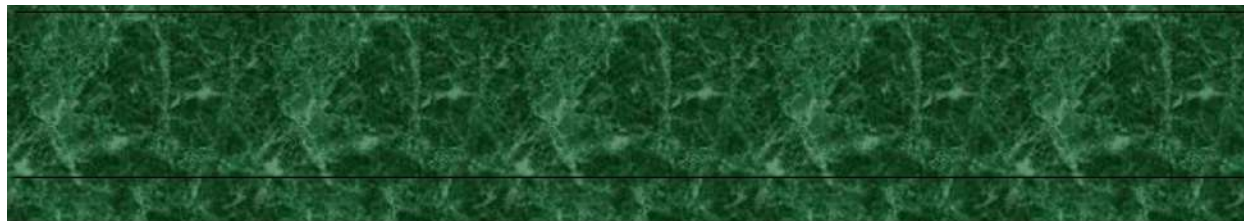


PUESTOS DIRECTIVOS





1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	ASISTENTE DE GERENTE GENERAL
Supervisión recibida	Gerente general
Supervisión ejercida	Oficinista de gerencia, recepcionista del parque, encargado de bodega, auxiliar de transporte, parqueador y misceláneo de áreas públicas.
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Administrar la logística general de las áreas del parque y hotel, mediante el control de los recursos de la compañía, con la finalidad de que los servicios de atención al cliente sean desempeñados correctamente.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Verificar las reservaciones de los clientes físicos y jurídicos, por medio del sistema interno, para el control de los ingresos al centro turístico.	
Efectuar el soporte a los clientes jurídicos, mediante los canales de comunicación internos, para la atención de sus consultas y reservaciones.	
Coordinar la logística del parque, por medio del control de las bandas de ingresos al parque y el mantenimiento de la infraestructura, para una atención al cliente de calidad.	
Supervisar las actividades realizadas por sus subordinados, mediante la comunicación y observación directa, garantizando el correcto desempeño de sus funciones.	
Desarrollar los reportes de información que requieren los gerentes de la compañía, por medio del sistema interno, con la finalidad de que los servicios de atención al cliente sean desempeñados correctamente.	
Administrar el mantenimiento de la infraestructura del hotel y parque, mediante la coordinación de su personal a cargo, garantizando las soluciones a los problemas que se presenten.	
Asignar soluciones a los conflictos presentados con los clientes, por medio del cumplimiento de las políticas internas, obteniendo acuerdos favorables entre las partes.	
Gestionar las actividades del departamento de salud y seguridad ocupacional, por medio de las políticas internas, para la prevención y control de riesgos laborales.	
Coordinar las labores de asistencia al gerente general, mediante la ejecución de labores administrativas para el cumplimiento de funciones requeridas.	
Planificar tareas y el horario de su personal a cargo por medio de herramientas digitales, para que el desempeño de sus funciones sea el correcto.	
Efectuar la coordinación del traslado de activos, por medio del transporte interno, para el abastecimiento de	



los insumos requeridos entre los parques de la compañía.
Realizar la compra de los materiales del área de mantenimiento, mediante la aprobación de las solicitudes efectuadas por los empleados, para el desempeño de sus funciones.
Planificar la gestión de los pagos a proveedores, por medio de la autorización de las compras de materiales y herramientas, garantizando el abastecimiento de los faltantes.
Verificar los trámites de aduanas, mediante el sistema de compras en el extranjero, para el abastecimiento de insumos en la compañía.
Supervisar los trámites de permisos y pólizas con las entidades estatales, mediante el cumplimiento de los requisitos, para el correcto funcionamiento de la compañía.
Ejecutar la atención a las entidades del ministerio de salud, mediante la coordinación de campañas de vacunación, para la atención de los trabajadores.
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con superiores, subordinados y gerentes de la compañía.

Relaciones externas

Se relaciona con los clientes, proveedoras e instituciones públicas.

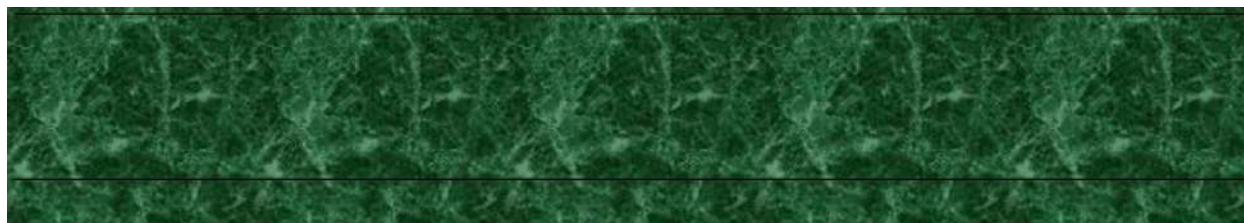
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
X		Disminución en la eficiencia de los trabajos

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

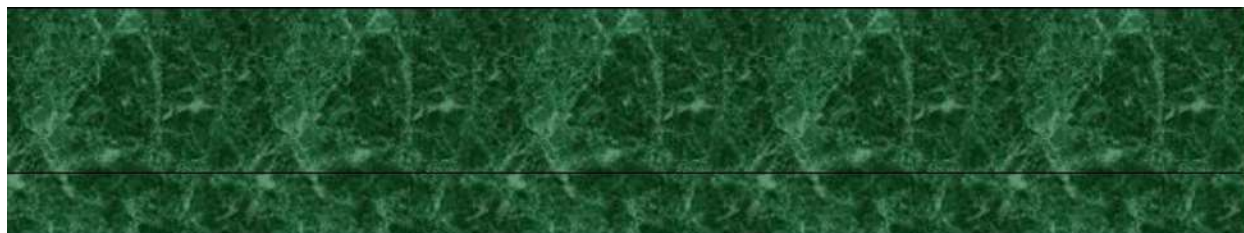
TIPOS DE RIESGOS

Físicos	Uso de computadoras y bajas temperaturas.
Ergonómico	Sobreesfuerzo visual, adopción de posturas inadecuadas, sobreesfuerzos por posturas estática.

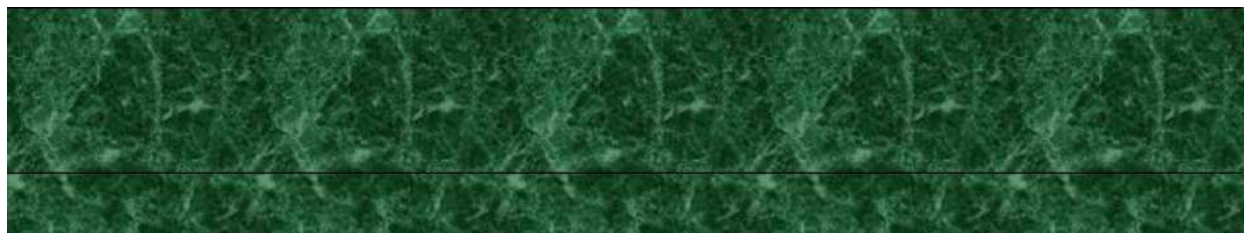


Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados y exposición a situación estresante, fatiga física y mental.
-----------------	---

5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en el manejo de personal.			
6. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Diplomado en administración de empresas		
Experiencia laboral	Al menos 1 año en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés avanzado Dominio del paquete office Manejo de redes sociales		
Requisitos deseables	Bachillerato en administración de empresas		
7. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Alta	Colabora de forma activa con su equipo de trabajo, motivándolos hacia el logro de los objetivos.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general
Directivas	Liderazgo	Alta	Facilita el apoyo necesario para brindar una orientación clara, hacia un proyecto u objetivo en común, para dar el ejemplo de compromiso a los otros.
	Visión estratégica	Media	Es capaz de anticipar escenarios futuros, por medio de hechos, información objetiva e intuición, formulando y presentado estimaciones acertadas sobre el futuro de su área de trabajo.
	Toma de decisiones	Alta	Posee independencia de criterio y acción, para construir a partir del valor de las aportaciones de otros.
	Negociación	Alta	Reconocido por su capacidad negociadora en contextos conflictivos, resolver bloqueos y llegar a consensos satisfactorios.



2. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
Supervisión recibida	Gerente General
Supervisión ejercida	Chef, salonero y cajero.
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Administrar las operaciones del departamento de alimentos y bebidas, por medio de la planificación de las funciones del personal a cargo y la eficiencia de los recursos disponibles, garantizando la satisfacción de los clientes.	
3.TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Identificar las reservaciones de los restaurantes, por medio del sistema interno, para la preparación de la cantidad adecuada de alimentos.	
Supervisar las labores del personal a cargo, mediante la observación directa de los restaurantes, para asegurarse que cumplan con lo requerido.	
Determinar el inventario disponible en el departamento de alimentos y bebidas, por medio del conteo del sistema, para el control y solicitud de faltantes.	
Realizar la inspección de las fichas técnicas del inventario de los restaurantes, por medio del sistema interno, para la verificación del inventario físico con respecto a lo registrado en el sistema.	
Coordinar la aplicación de las rebajas escandallas, por medio del sistema interno, garantizando el costo correcto de los alimentos y bebidas.	
Verificar el orden y aseo de los restaurantes, por medio de la observación directa, asegurando que cumplan con las políticas de inocuidad.	
Planificar el horario de los subordinados, mediante herramientas digitales, garantizando la realización de sus funciones diarias.	
Ejecutar las evaluaciones del desempeño a sus subordinados, por medio de las herramientas de medición, con el fin de detectar las necesidades de capacitación de estos.	
Verificar los movimientos de dinero en el área de alimentos y bebidas, por medio de la gestión del presupuesto, para el correcto funcionamiento del departamento.	



Crear el informe de los resultados del área de alimentos y bebidas a la alta gerencia, por medio del reporte de ventas y ganancias, garantizando el correcto cumplimiento del departamento.
Efectuar la interacción con otros gerentes de la empresa, por medio del sistema interno, para la coordinación del ingreso de clientes al parque y hotel.
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones internas

Se relaciona con sus subordinados, se relaciona con la diferentes jefaturas y el gerente general.

Relaciones externas

Se relaciona con los clientes.

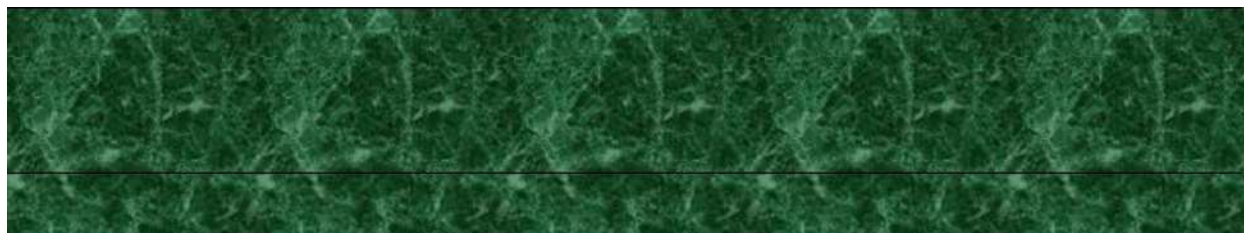
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

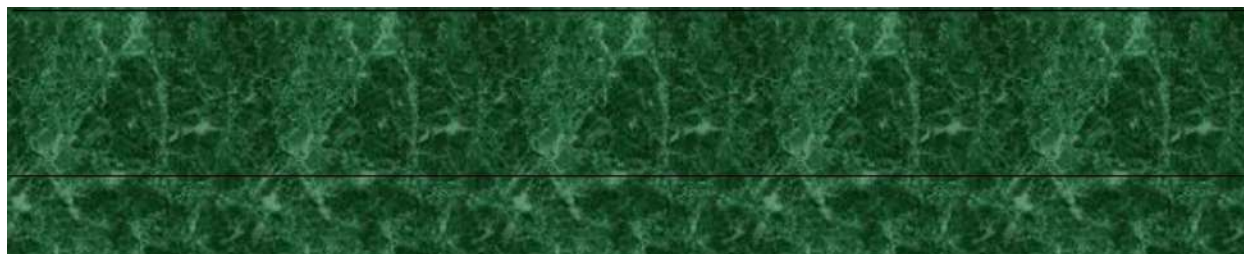
6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

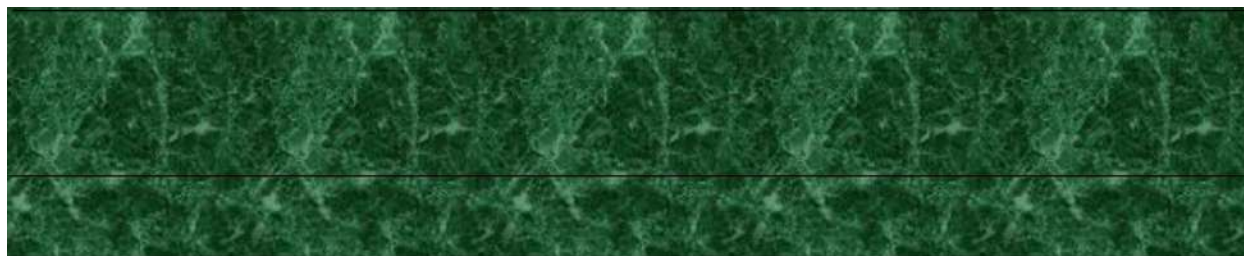
Físicos	Uso de computadoras
Ergonómicos	Manipulación y levantamiento de cargas pesadas (insumos). Adopción de posturas de pie
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados Fatiga física y mental



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en el manejo de personal.			
10. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Diplomado en administración de empresas		
Experiencia laboral	Al menos 1 año en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés avanzado Carnet de manipulación de alimentos vigente Dominio del paquete office		
Requisitos deseables	Diploma en administración de servicios de alimentos y bebidas Diplomado en empresas de hospedajes		
11. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Alta	Colabora de forma activa con su equipo de trabajo, motivándolos hacia el logro de los objetivos.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general
Directivas	Liderazgo	Alta	Facilita el apoyo necesario para brindar una orientación clara, hacia un proyecto u objetivo en común, para dar el ejemplo de compromiso a los otros.
	Visión estratégica	Media	Es capaz de anticipar escenarios futuros, por medio de hechos, información objetiva e intuición, formulando y presentado estimaciones acertadas sobre el futuro de su área de trabajo.
	Toma de decisiones	Alta	Posee independencia de criterio y acción, para construir a partir del valor de las aportaciones de otros.
	Negociación	Alta	Reconocido por su capacidad negociadora en contextos conflictivos, resolver bloqueos y llegar a consensos satisfactorios.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	GERENTE DEL PARQUE
Supervisión recibida	Gerente general
Supervisión ejercida	Jefe de mantenimiento del parque, guarda de seguridad, demostrador del parque, guía del parque, chófer, jardinero y florista.
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Supervisar el cuidado de los animales, exhibiciones y recursos del parque, según los lineamientos y políticas de la compañía, garantizando un servicio de calidad a todos los clientes del centro turístico	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Supervisar el ingreso de los clientes al parque, por medio del sistema interno, garantizando una correcta atención al cliente.	
Asignar las labores del jefe de mantenimiento a través de las tareas diarias, con el fin que el parque se encuentre en óptimas condiciones.	
Verificar que los animales cuenten con suficiente alimento y agua, por medio del monitoreo constante, garantizando el correcto cuidado de estos.	
Efectuar el soporte a los veterinarios, mediante el acompañamiento de estos a las diferentes áreas, garantizando la correcta atención a los animales.	
Planificar de las tareas y el horario de su personal a cargo, por medio de herramientas digitales, para que el desempeño de sus funciones sea el correcto.	
Planificar los recorridos de los guías, según la cantidad de clientes que visitan el parque, con el fin de la satisfacción de los visitantes.	
Coordinar las reservas de paquetes románticos, por medio del sistema interno, para el cumplimiento con los requisitos de cada cliente.	
Realizar la solicitud de frutas, por medio de una ficha técnica, garantizando que cada animal tenga su alimento adecuado.	
Verificar que las exhibiciones se encuentren cubiertas por su personal a cargo, por medio del monitoreo constante, para una adecuada atención de los clientes.	
Identificar las cosechas de animales, por medio de la observación directa, para el correcto funcionamiento del parque.	
Ejecutar las capacitaciones a los guías turísticos, por medio de charlas presenciales, para que estos brinden una atención adecuada a los clientes.	



Determinar el inventario de los animales del parque, por medio de herramientas digitales, garantizando un correcto desarrollo y cuidado de estos.
Efectuar la compra de pupas, por medio de los proveedores externos, para el abastecimiento del mariposario.
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones internas

Se relaciona con sus subordinados, departamento de bodega, departamento de mantenimiento y el asistente de gerencia general.

Relaciones Externas

Se relaciona con proveedores y los veterinarios.

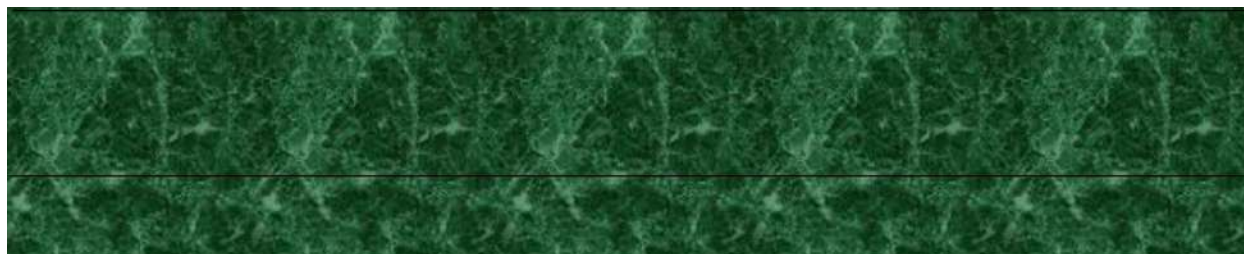
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
	X	Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

Biológicos	Animales enfermos o portadores de enfermedades, presencia de animales domésticos y/o venenosos, exposición a bacterias, virus, hongos, mordeduras causadas por seres vivos y exposición a agentes biológicos.
Psico laborales	Fatiga física y mental.
Químicos	Productos de limpieza.



7. CONOCIMIENTO REQUERIDOS:

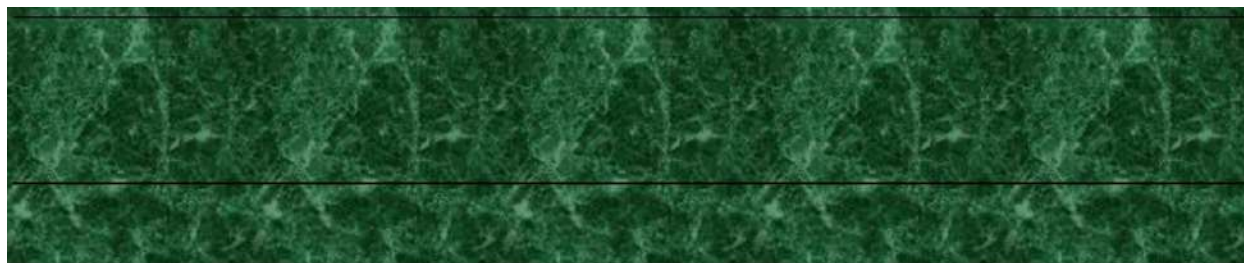
Conocimiento en el manejo y cuidado de animales.
 Conocimiento en servicio al cliente.
 Conocimiento en manejo de personal.

8. REQUISITOS DEL PUESTO:

Formación académica	Diplomado en administración de empresas
Experiencia laboral	Al menos 1 año en puestos similares
Requisitos del puesto	Inglés avanzado
Requisitos deseables	Diplomado en gestión ecoturística Técnico en gestión, manejo y bienestar animal

9. COMPETENCIAS:

	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Alta	Colabora de forma activa con su equipo de trabajo, motivándolos hacia el logro de los objetivos.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general
Directivas	Liderazgo	Alta	Facilita el apoyo necesario para brindar una orientación clara, hacia un proyecto u objetivo en común, para dar el ejemplo de compromiso a los otros.
	Visión estratégica	Media	Es capaz de anticipar escenarios futuros, por medio de hechos, información objetiva e intuición, formulando y presentado estimaciones acertadas sobre el futuro de su área de trabajo.
	Toma de decisiones	Alta	Posee independencia de criterio y acción, para construir a partir del valor de las aportaciones de otros.
	Negociación	Alta	Reconocido por su capacidad negociadora en contextos conflictivos, resolver bloqueos y llegar a consensos satisfactorios.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	GERENTE FINANCIERO
Supervisión recibida	Gerente general
Supervisión ejercida	Contralor
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Supervisar la administración eficiente del flujo de dinero y recursos de la compañía, mediante el análisis de los reportes financieros, con la finalidad que se ejecuten los controles internos en el manejo del capital.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Supervisar los estados financieros, mediante el análisis del flujo de caja, presupuestos y uso adecuado de los recursos, para el control del capital de la compañía.	
Identificar el equilibrio entre el capital y las líneas de crédito, mediante la programación de los diferentes pagos, para la correcta gestión financiera de la compañía.	
Definir la preparación de los requerimientos de auditoría interna, mediante la presentación de los documentos solicitados, para la de gestión de la auditoría externa.	
Efectuar las medidas de seguridad, por medio del control de la información financiera, garantizando la confidencialidad de los datos.	
Determinar las previsiones de los resultados financieros mensuales, trimestrales y anuales, mediante el sistema interno, para la toma de decisiones.	
Ejecutar el análisis de las inversiones, mediante el estudio de los riesgos financieros de la compañía, para la realización de los planes futuros.	
Planificar las tareas y el horario de su personal a cargo, por medio de herramientas digitales, para que el desempeño de sus funciones sea el correcto.	
Coordinar al equipo del área contable, por medio de la observación directa y reportes generados, para el cumplimiento de sus labores.	
Analizar el presupuesto mediante la asignación de capital y recursos, mediante el sistema interno, para el funcionamiento de los departamentos de la compañía.	
Ejecutar el soporte en la presentación de los estados financieros, mediante los canales de comunicación, para que el gerente general y presidente de la compañía evalúen la información.	
Verificar el proceso de la declaración de impuestos, mediante la presentación de los datos verídicos en el tiempo requerido, para el cumplimiento de la legislación vigente en este tema.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	

Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones Internas

Se relaciona con sus subordinados, jefaturas y gerentes de la compañía.

Relaciones externas

Se relaciona con los auditores externos, entidades bancarias y el ministerio de hacienda. e

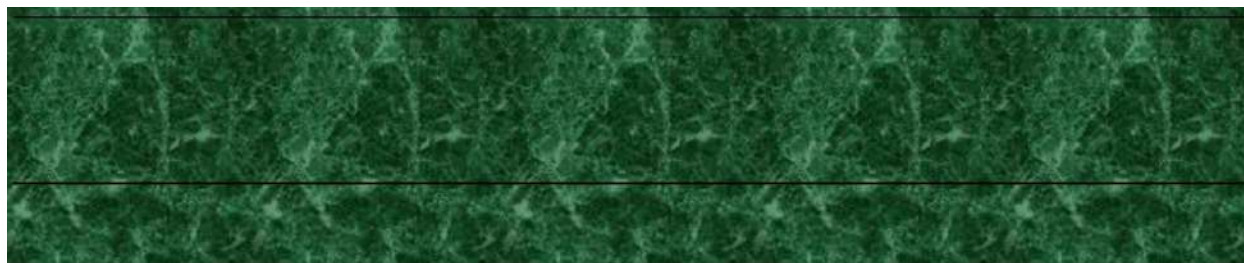
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

Físico	Uso de computadoras.
Ergonómico	Adopción de posturas inadecuadas, sobreesfuerzo visual y posturas estáticas.
Psico laborales	Lidiar con clientes insatisfechos (Auditores, superiores inmediatos, entidades bancarias), fatiga física y mental.



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

Conocimiento en el control y rentabilidad de las inversiones de una compañía.
Conocimiento en manejo de personal.

8. REQUISITOS DEL PUESTO:

Formación académica	Bachillerato en administración de contabilidad y finanzas
Experiencia laboral	Al menos 2 años en puestos similares
Requisitos del puesto	Inglés intermedio Dominio de paquete office
Requisitos deseables	Licenciatura en finanzas o economía Incorporado al colegio de contadores vigente

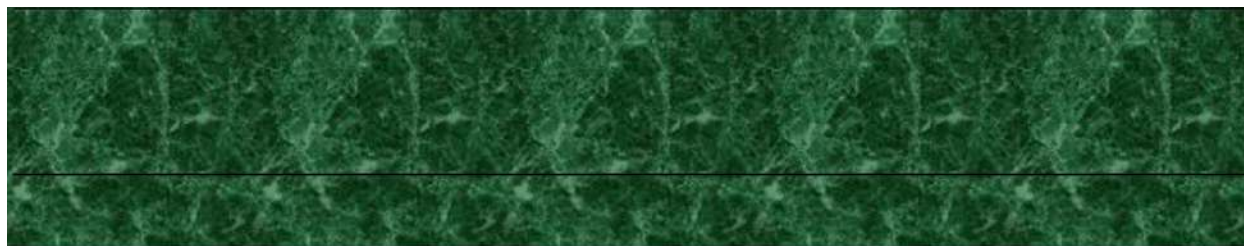
9. COMPETENCIAS:

	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Alta	Colabora de forma activa con su equipo de trabajo, motivándolos hacia el logro de los objetivos.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.
Directivas	Liderazgo	Media	Proporciona orientación y el apoyo necesario hacia el grupo, para que los otros adquieran el compromiso.
	Visión estratégica	Media	Es capaz de anticipar escenarios futuros, por medio de hechos, información objetiva e intuición, formulando y presentado estimaciones acertadas sobre el futuro de su área de trabajo.
	Negociación	Alto	Posee independencia de criterio y acción, para construir a partir del valor de las aportaciones de otros.

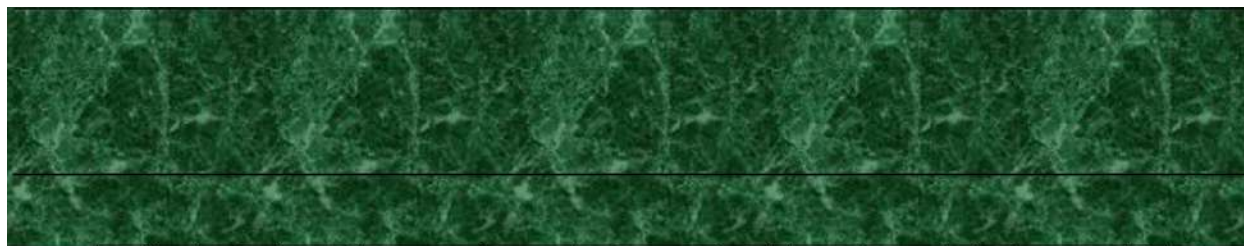


**PUESTOS
ADMINISTRATIVOS**





1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	ASISTENTE DE INVENTARIOS
Supervisión recibida	Contralor
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar el control del inventario de materiales, equipos y mercancías, por medio del sistema interno, asegurando que la información de la compañía se encuentre actualizada, exacta y sin desviaciones.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Ejecutar el control de los datos del inventario, por medio del sistema contable de la compañía, para el correcto registro de la mercadería.	
Planificar el inventario de las diferentes áreas de la compañía, por medio del conteo físico de los productos, para el control de los activos y productos.	
Supervisar el control del inventario, mediante la comparación de la mercadería física y el sistema interno, para la determinación de faltantes o sobrantes de productos.	
Determinar las causas de sobrantes o faltantes del inventario, por medio del sistema interno, para la corrección de procedimientos erróneos.	
Controlar el inventario que ingresa a la compañía, por medio de la facturación de los proveedores, evitando faltantes en el inventario.	
Identificar datos de los activos vendidos, mediante la ficha técnica de ventas, para el control del inventario en la compañía.	
Realizar el archivo de las fichas técnicas de mercadería vendida, por medio de expedientes, para el correcto registro de las salidas de inventario.	
Verificar la información de inventarios vencidos o desechados, mediante el sistema interno, para la actualización del sistema.	
Efectuar la atención a los problemas presentados con los inventarios o activos, por medio de la comunicación directa, garantizando el correcto manejo de los productos.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	



Realizar las funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con su supervisor inmediato, con el departamento de alimentos y bebidas y el departamento de bodega.

Relaciones de externas

Se relaciona con proveedores.

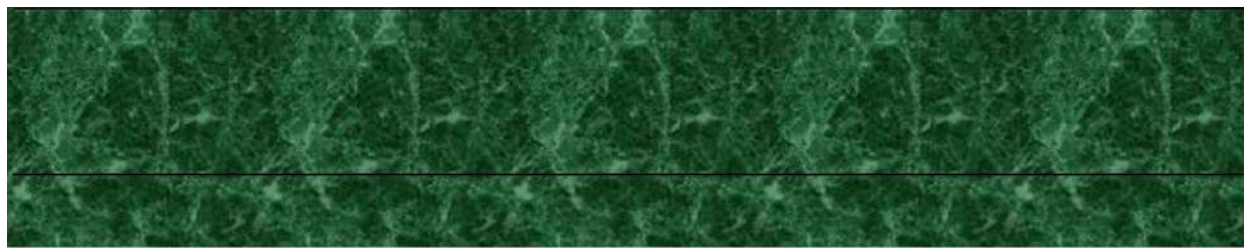
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
	X	Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

Físicos	Uso de computadoras.
Ergonómicos	Adopción de posturas inadecuadas. Sobreesfuerzo visual. Posturas estáticas.
Psico laborales	Clientes internos insatisfechos u ofuscados.



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

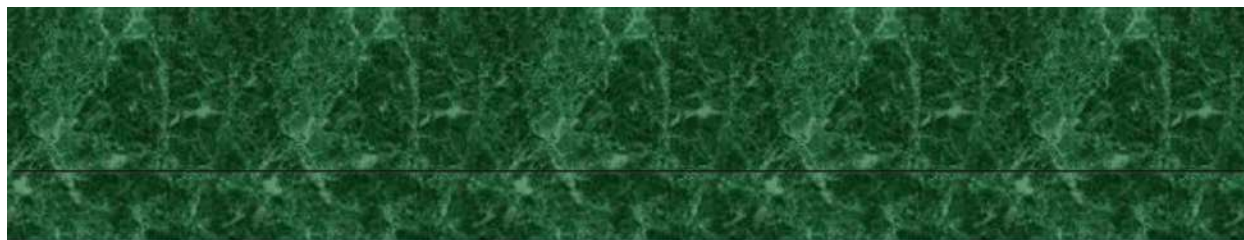
Conocimiento en el manejo de inventarios y conteos físicos.
Dominio del ciclo de la merma.

8. REQUISITOS DEL PUESTO:

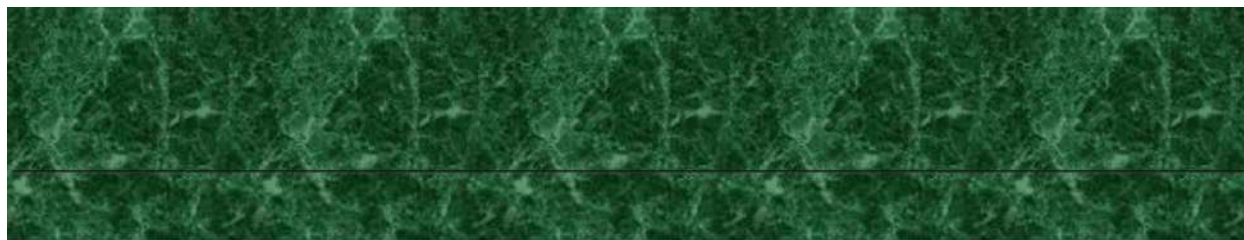
Formación académica	Bachillerato en educación media Técnico en control de inventarios o contabilidad
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares
Requisitos del puesto	Dominio de paquete office Carnet de manipulación de alimentos vigente
Requisitos deseables	Diplomado contabilidad o control de inventarios

9. COMPETENCIAS:

	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Baja	Responde a las demandas o conflictos de los clientes, ofreciendo una respuesta de estándar.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
Profesionales	Confiabilidad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.
	Toma de decisiones	Media	Actúa de manera independiente, cuando se le requiere, para la realización de tareas/funciones requeridas.
	Liderazgo	Baja	Define ocasionalmente objetivos, sin embargo, sus acciones se acoplan a lo que le indique su jefatura.
	Manejo y resolución de conflictos	Media	Desarrolla soluciones para el manejo y resolución de conflictos, incorporando a terceros, para lograrlo.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	AUXILIAR CONTABLE
Supervisión recibida	Contralor
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Analizar los registros financieros generados por las diversas áreas de la compañía, mediante el sistema interno, garantizando la correcta ejecución del ciclo contable.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Coordinar el registro de facturas físicas y digitales, mediante el sistema interno, para el control de los inventarios.	
Verificar la facturación física y digital de las compras realizadas, por medio del sistema interno, para control de la información contable.	
Supervisar que las compras realizadas sean las correctas, mediante la revisión de las cantidades y datos de las facturas, para el correcto control contable.	
Efectuar las notas crédito y débito, por medio del sistema interno, garantizando el control de los gastos e ingresos de dinero.	
Determinar la emisión y el registro de las facturas de los proveedores, por medio del sistema interno contable, para el pago de la facturación.	
Emitir el registro de las facturas crédito y contado, por medio del sistema contable, para el correcto control financiero.	
Verificar la actualización de los faltantes de bodega, por medio del sistema interno, para el adecuado registro de la información.	
Ejecutar el pago de los servicios profesionales, por medio de la facturación, para el cumplimiento con los servicios recibidos.	
Actualizar las cuentas por cobrar y pagar, por medio del sistema contable interno, garantizando la conciliación y el pago de estas.	
Efectuar soporte en el procesamiento y revisión de los informes contables, mediante el sistema interno, para el cumplimiento de las políticas financieras de la compañía.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar el soporte con el registro de la nómina, mediante el registro de las instituciones públicas, para una correcta ejecución de nómina.	



Supervisar las consultas de los proveedores, por medio de los canales comunicación, para el control de los estados de cuentas.
Ejecutar la recopilación y almacenamiento de los documentos del área contable, por medio del sistema y datos físicos, para la correcta custodia de la información.
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.
Realizar el soporte con el registro de la nómina, mediante el registro de las instituciones públicas, para una correcta ejecución de los datos de nómina.
Supervisar las consultas de los proveedores, por medio de los canales comunicación, para el control de los estados de cuentas.
Ejecutar la recopilación y almacenamiento de los documentos del área contable, por medio del sistema y datos físicos, para la correcta custodia de la información.
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona su jefe inmediato, con los diferentes gerentes de la compañía, con los compañeros(as) de trabajo, el departamento de finanzas y el departamento de bodega.

Relaciones externas

Se relaciona con los proveedores.

5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

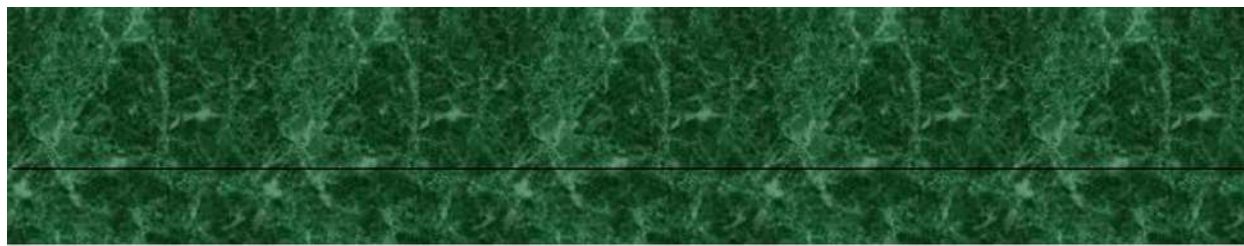
6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

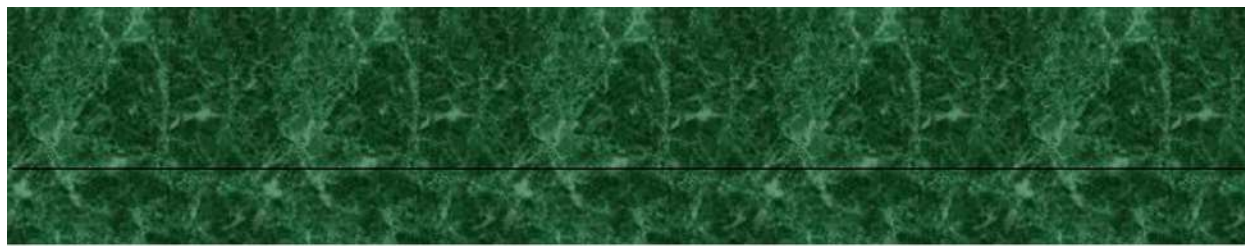
Físicos	Uso de computadoras.
Ergonómicos	Adopción de posturas inadecuadas, sobreesfuerzo visual y posturas estáticas.

Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados. Fatiga física y mental.
-----------------	---

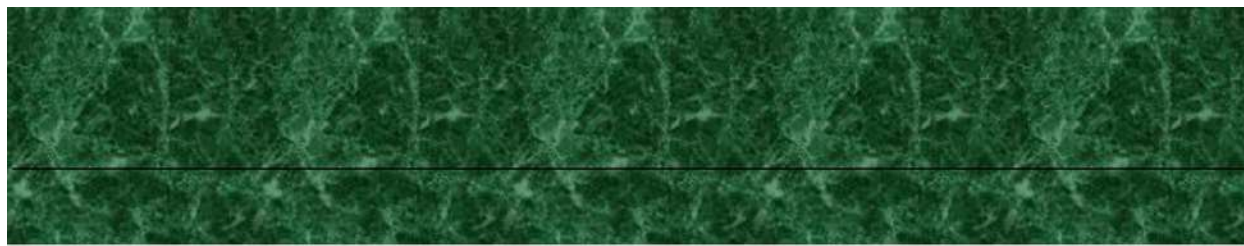
7. CONOCIMIENTOS REQUERIDAS:			
Conocimientos en facturación. Conocimientos en el manejo del ciclo contable.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Diplomado universitario en contabilidad y finanzas		
Experiencia laboral	Al menos 1 año en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés básico Dominio de paquete office		
Requisitos de deseables	Bachillerato universitario en contabilidad y finanzas		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Baja	Responde a las demandas o conflictos de los clientes, ofreciendo una respuesta de estándar.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.
Profesionales	Toma de decisiones	Media	Actúa de manera independiente, cuando se le requiere, para la realización de tareas/funciones requeridas.
	Liderazgo	Baja	Define ocasionalmente objetivos, sin embargo, sus acciones se acoplan a lo que le indique su jefatura.
	Manejo y resolución de conflictos	Media	Desarrolla soluciones para el manejo y resolución de conflictos, incorporando a terceros, para lograrlo.



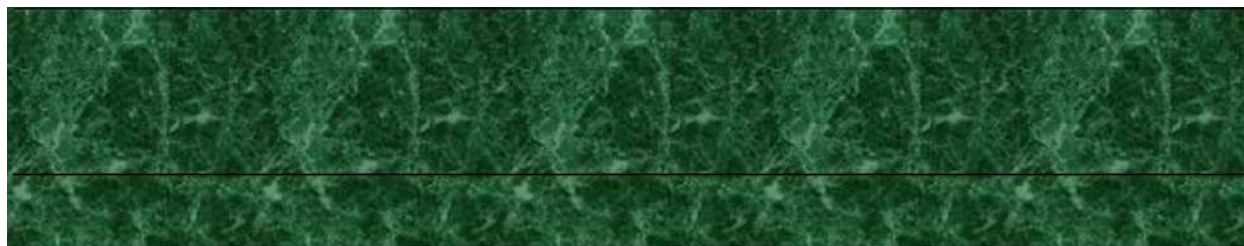
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	CONTRALOR
Supervisión recibida	Gerente Financiero
Supervisión ejercida	Auxiliar contable, asistente de inventarios y tesorero/a
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Supervisar los mecanismos de control y transparencia de la información en la compañía, por medio de los registros contables, para el cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Coordinar la revisión de los reportes del área contable, por medio del sistema interno, para la protección de los ingresos y gastos de la compañía.	
Ejecutar el análisis de datos financieros, por medio de los reportes del área contable, para la verificación del correcto uso de los recursos en la compañía.	
Supervisar el cumplimiento de los controles en la compañía, por medio de la auditoría interna, para el manejo adecuado de los recursos financieros.	
Verificar el archivo de los registros contables, por medio de la observación directa, para la protección de los datos en la compañía.	
Efectuar el reporte de los problemas financieros e incumplimientos de las áreas, mediante los canales de comunicación, para la ejecución de recomendaciones.	
Planificar el control de los datos presentados en el estado financiero, mediante auditorías internas, para el cumplimiento de los objetivos empresariales.	
Ejecutar el envío del estado financiero a la jefatura inmediata, por medio de los canales de comunicación, para el control de la alta gerencia.	
Desarrollar planes estratégicos, mediante informes financieros, para el cumplimiento de los procedimientos y requisitos legales de la compañía.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



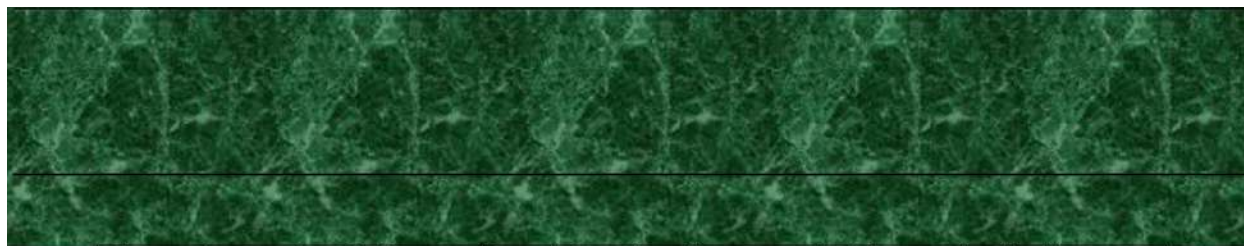
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones externas		
Se relaciona con los gerentes de la compañía.		
Relaciones externas		
Se relaciona con las entidades financieras, auditores externos, proveedores legales y el ministerio de hacienda.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Uso de computadoras, uso de radios de comunicación y/o teléfonos celulares.	
Ergonómicos	Adopción de posturas inadecuadas y sobre esfuerzo visual.	
Psico laborales	Fatiga física y mental.	
Eléctricos	Instalaciones eléctricas y conexiones.	



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDAS:			
Conocimiento en el manejo de auditores internas.			
Conocimiento en manejo de personal.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Diplomado en finanzas, contabilidad o economía		
Experiencia laboral	Al menos 1 año en puestos similares		
Requisitos del puesto	Dominio de paquete office Inglés intermedio		
Requisitos deseables	Bachillerato en finanzas, contabilidad o economía		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.
Profesionales	Toma de decisiones	Alta	Posee independencia de criterio y acción, para construir a partir del valor de las aportaciones de otros.
	Liderazgo	Media	Proporciona orientación y el apoyo necesario hacia el grupo, para que los otros adquieran el compromiso.
	Manejo y resolución de conflictos	Baja	Utiliza su conocimiento y experiencia pasada, para proponer soluciones a conflictos existentes.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	GESTOR DE RECURSOS HUMANOS
Supervisión recibida	Gerente financiero
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Ejecutar las labores de los subsistemas de recursos humanos, mediante la correcta gestión del talento humano, a través del personal necesario y el uso eficaz del potencial de los colaboradores, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Coordinar el proceso de reclutamiento y selección, por medio de la recopilación de hojas de vida y datos requeridos, para las requisiciones de las vacantes.	
Ejecutar labores de soporte a las jefaturas y colaboradores, por medio de los canales de comunicación, para la correcta gestión del talento humano.	
Desarrollar el proceso de amonestaciones a colaboradores, por medio de documentos escritos, para el cumplimiento de las políticas de la compañía.	
Efectuar el archivo de los expedientes de colaboradores, mediante el orden de los documentos requeridos, para la correcta custodia de la información confidencial.	
Identificar la documentación de los nuevos colaboradores, mediante la ejecución del contrato y boleta de inscripción, para los expedientes del personal.	
Crear las cartas de recomendación laboral, por medio del sistema interno, para la atención de los excolaboradores.	
Ejecutar el reporte a instituciones públicas, mediante el sistema interno, para el cumplimiento las normativas laborales.	
Realizar el proceso de planilla, por medio del sistema interno, para el pago de la nómina a los colaboradores.	
Supervisar el cumplimiento de las políticas empresariales y laborales, mediante capacitaciones al personal, para el mejoramiento del ambiente laboral.	
Verificar las liquidaciones laborales, por medio del sistema interno, para la notificación de los exempleados.	
Establecer labores relacionadas con despidos o suspensiones, mediante reuniones con los implicados, garantizando el cumplimiento de las políticas en la compañía.	
Efectuar soporte en temas de relaciones laborales y resoluciones de conflictos legales, por medio de las leyes nacionales, para el cumplimiento legal de la compañía.	



Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con todo el personal de la compañía.

Relaciones externas

Se relaciona con los abogados, INS, CCSS y MTSS.

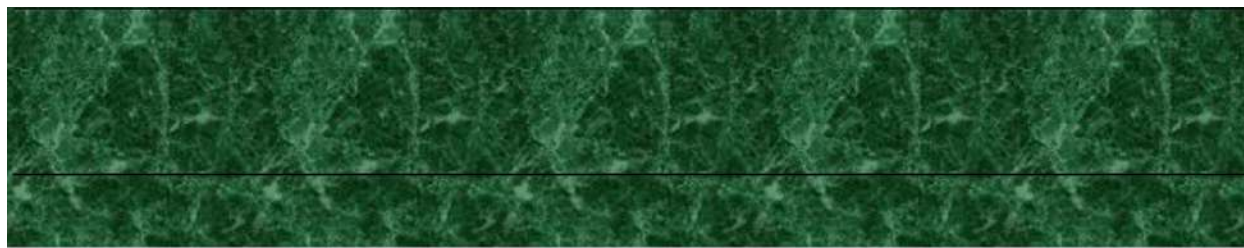
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
	X	Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
	X	Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

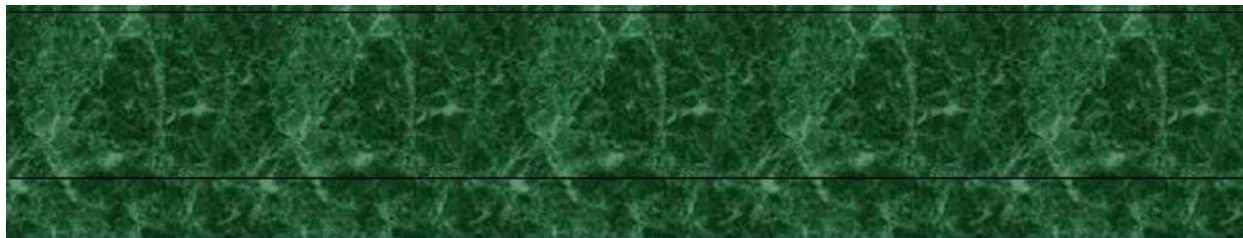
6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

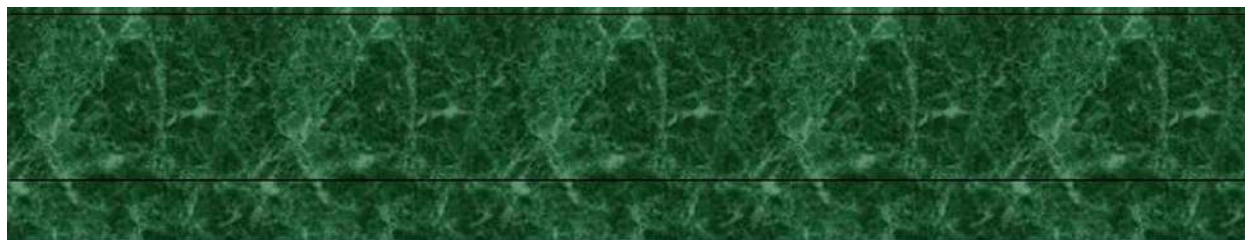
Físicos	Uso de computadoras.
Ergonómicos	Adopción de posturas inadecuadas. Sobreesfuerzo visual. Posturas estáticas.
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDAS:			
Conocimiento en el manejo de las plataformas de entidades nacionales.			
Conocimiento en el pago de nómina.			
Conocimiento en legislación laboral.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Diplomado en administración de recursos humanos o afines		
Experiencia laboral	Al menos 1 año en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés intermedio Dominio de paquete office Incorporado a colegio ciencias económicas vigente		
Requisitos deseables	Bachillerato en administración de recursos humanos o afines		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabilidad e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.
Profesionales	Toma de decisiones	Alta	Posee independencia de criterio y acción, para construir a partir del valor de las aportaciones de otros.
	Liderazgo	Media	Proporciona orientación y el apoyo necesario hacia el grupo, para que los otros adquieran el compromiso.
	Manejo y resolución de conflictos	Alta	Desarrolla soluciones innovadoras, asesora al cliente y propone un negocio estable que responde rápidamente a los problemas que se presenten.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	OFICINISTA DE GERENCIA
Supervisión recibida	Asistente de gerente general
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar un servicio de información a los clientes físicos o jurídicos, por medio de los canales de comunicación, con el propósito de facilitar la estadia de los clientes nacionales e internacionales del lugar, mejorando la satisfacción de estos.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Verificar la cantidad de reservaciones realizadas por clientes físicos y jurídicos, por medio del sistema interno, para la satisfacción de los visitantes.	
Coordinar el ingreso de las nuevas reservaciones, por medio del sistema interno, para el control de las ventas diarias.	
Crear un informe actualizado con las reservaciones de parque y restaurante, mediante las herramientas digitales, para el control de los ingresos diarios.	
Desarrollar tareas de atención a las consultas de los clientes, por medio de los canales de comunicación, para la venta de las reservaciones.	
Ejecutar labores de información a los clientes físicos y jurídicos, por medio de la atención presencial, para el acceso y compra de entradas al centro turístico o restaurantes.	
Planificar las reservaciones solicitadas por los clientes, a través de los canales comunicación, para la continuidad del servicio.	
Efectuar la confirmación de las reservas con los clientes físicos o jurídicos, mediante los canales comunicación, garantizando el manejo de la producción planificada.	
Supervisar el pago de las comisiones a los guías y choferes, mediante el departamento de contabilidad, para el mantenimiento de la relación de ventas.	
Asignar la entrega de los brazaletes de ingresos a las agencias, mediante atención directa, para el control de los accesos al parque y restaurante.	



Realizar el cobro de las entradas a las agencias que visiten el parque, mediante la caja registradora, para el control de los ingresos en ventas.
Ejecutar el cierre de caja al final de la jornada laboral, por medio del conteo físico del ingreso de dinero, para un control de las ventas diarias.
Efectuar labores de atención a los clientes que solicitan reintegros o refacturaciones de sus compras, por medio de los canales de comunicación, garantizando la satisfacción del cliente.
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con su jefatura inmediata, con la recepción del parque, el departamento de finanzas y el departamento de alimentos y bebidas.

Relaciones externas

Se relaciona con los clientes y las agencias de tour.

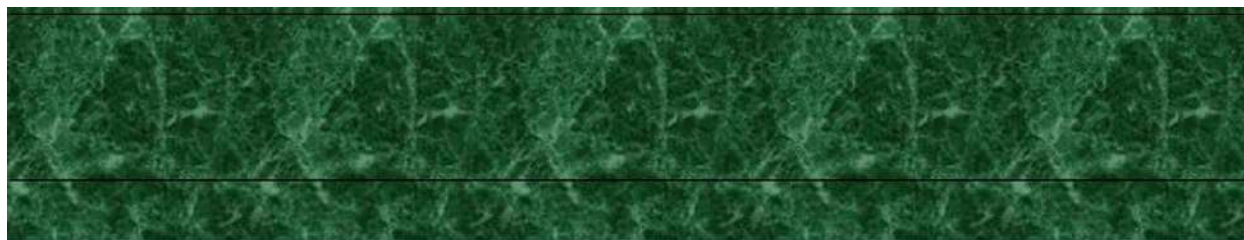
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

Físico	Uso de computadoras.
Ergonómico	Adopción de posturas inadecuadas y sobreesfuerzo visual.
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.
Eléctricos	Conexiones eléctricas expuestas.

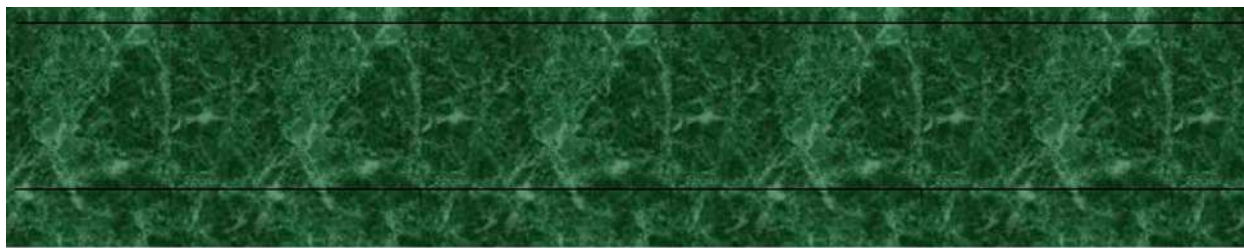


7. CONOCIMIENTOS REQUERIDAS:			
Conocimiento en servicios al cliente. Conocimiento en ventas.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Bachillerato en educación media		
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares		
Requisito del puesto	Inglés intermedio Dominio de paquete de office		
Requisitos deseables	Frances básico Diplomado en administración de empresas		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.
Profesionales	Toma de decisiones	Baja	Actúa con cierta independencia en funciones de su puesto de trabajo Necesita la guía o el apoyo de otros para tomar decisiones sencillas.
	Liderazgo	Baja	Define ocasionalmente objetivos, sin embargo, sus acciones se acoplan a lo que le indique su jefatura.
	Manejo y resolución de conflictos	Media	Desarrolla soluciones para el manejo y resolución de conflictos, incorporando a terceros, para lograrlo.

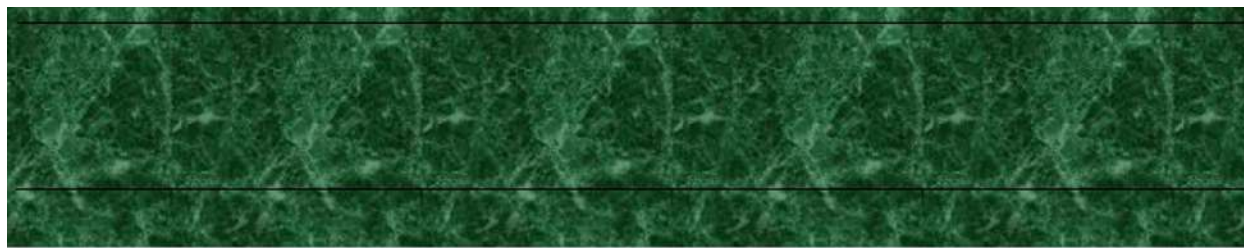
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	RECEPCIONISTA DEL PARQUE
Supervisión recibida	Asistente de gerente general
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar labores de recepción del parque, mediante la atención a consultas de clientes y venta de entradas al centro turístico y restaurantes, para la obtención de la satisfacción al cliente.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Planificar la limpieza del área de recepción, mediante los diferentes utensilios de aseo, para el mantenimiento del orden en el lugar.	
Ejecutar el conteo de las bandas de ingresos, según los colores de acceso, para la atención adecuada de los clientes.	
Efectuar labores de información a los clientes que visiten el parque, por medio de la comunicación directa o herramientas tecnológicas, para la atención a sus consultas.	
Ejecutar el cobro de las entradas al parque y restaurante, por medio de la caja registradora, para el control de las ventas.	
Crear el informe de la cantidad de visitantes al restaurante, por medio del sistema interno, para el ingreso de la información con los interesados.	
Coordinar el control del ingreso de los clientes al parque y restaurante, por medio de las bandas de ingresos, para la verificación de errores en los accesos.	
Verificar el cierre de cajas, por medio del conteo físico de los ingresos de las ventas, garantizando el correcto manejo del dinero.	
Efectuar la desconexión de los equipos tecnológicos finalizando la jornada laboral, mediante ejecución manual, garantizando la seguridad eléctrica.	
Identificar la cantidad bandas de acceso, mediante el conteo físico del inventario, para la solicitud de abastecimiento de estas.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	

4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con el jefe inmediato, departamento de alimentos y bebidas, con el departamento de finanzas y con el área de recepción.		
Relaciones externas		
Se relaciona con los clientes.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	Aplica
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Uso de computadoras.	
Ergonómicos	Adopción de posturas inadecuadas.	
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.	
Mecánicos	Robo, asalto, golpes o agresión por delincuentes.	

7. CONOCIMIENTOS REQUERIDAS:			
Conocimiento en servicio al cliente.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Bachillerato en educación media		
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés avanzado Dominio de paquete office		
Requisitos deseables	Francés básico Técnico en administración de empresas o secretariado		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabilidad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.
Profesionales	Toma de decisiones	Media	Actúa de manera independiente, cuando se le requiere, para la realización de tareas/funciones requeridas.
	Liderazgo	Baja	Define ocasionalmente objetivos, sin embargo, sus acciones se acoplan a lo que le indique su jefatura.
	Manejo y resolución de conflictos	Media	Desarrolla soluciones para el manejo y resolución de conflictos, incorporando a terceros, para lograrlo.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	TESORERO/A
Supervisión recibida	Contralor
Supervisión ejercida	No aplica
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Supervisar el flujo financiero, mediante la revisión de los movimientos de efectivo, control de gastos y equilibrio de las cuentas, para el correcto funcionamiento de la compañía.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Coordinar la entrega de brazaletes a recepción, mediante la atención directa, para el abastecimiento del inventario de estos.	
Ejecutar el cambio de billetes a monedas, a través de la caja chica, para el abastecimiento de vuelto en las cajas.	
Efectuar la revisión del buzón de los cierres de caja, mediante retiro de estos, garantizando el control de los ingresos diarios.	
Verificar el reporte de cierres, por medio del sistema interno, para el control de los reportes entregados en físico.	
Realizar la impresión de todos los cierres de caja, por medio del sistema interno, para el correcto almacenamiento de la información.	
Verificar la devolución de los brazaletes, por medio del sistema interno, para control del inventario.	
Supervisar el registro de los ingresos de caja, a través del sistema interno, para la conciliación del flujo de efectivo.	
Identificar los faltantes o sobrantes de cajas, por medio de la conciliación bancaria, garantizando la notificación a los cajeros involucrados.	
Crear las boletas de depósito, a través del sistema interno, para el ingreso del efectivo a las cuentas bancarias de la compañía.	
Desarrollar la revisión de los créditos y rechazos de tarjetas, mediante el sistema interno, para la correcta facturación del hotel.	



Crear cartas a las entidades bancarias, por medio de las herramientas digitales, para la gestión del reembolso de dinero en caso de que sea requerido.
Efectuar la contabilidad de los brazaletes de ingresos, mediante un conteo físico, para el abastecimiento de estos.
Supervisar la caja chica, mediante el control de ingresos y egresos de dinero, para el correcto arqueo de esta.
Ejecutar el archivo de la documentación de tesorería, mediante el orden físico, para el correcto manejo de la información.
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con el departamento de alimentos y bebidas, recepción del hotel y parque.

Relaciones externas

Se relaciona con las entidades bancarias de la compañía.

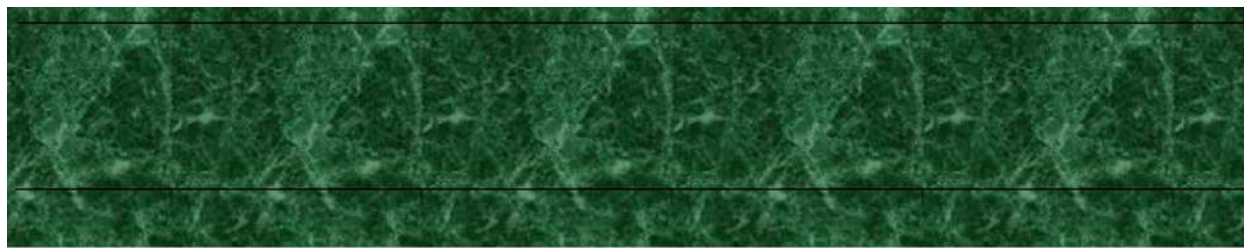
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
	X	Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

Físicos	Uso de computadoras.
Ergonómicos	Adopción de posturas inadecuadas. Sobreesfuerzo visual.
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.
Eléctricos	Conexiones eléctricas expuestas.



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

Conocimiento en arqueos de caja chicas y conciliaciones bancarias.
Conocimiento del ciclo contable.

8. REQUISITOS DEL PUESTO:

Formación académica	Diplomado en contabilidad y finanzas
Experiencia laboral	Al menos 1 año en puestos similares
Requisitos del puesto	Dominio de paquete office
Requisitos deseables	Bachillerato en contabilidad y finanzas

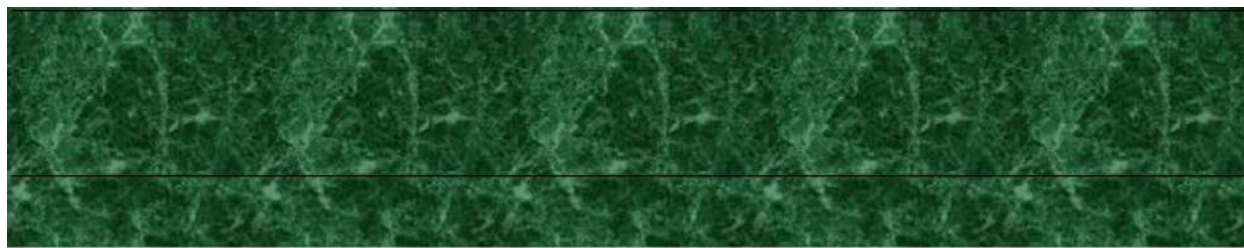
9. COMPETENCIAS:

	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabilidad e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.
Profesionales	Toma de decisiones	Media	Actúa de manera independiente, cuando se le requiere, para la realización de tareas/funciones requeridas.
	Liderazgo	Media	Proporciona orientación y el apoyo necesario hacia el grupo, para que los otros adquieran el compromiso.
	Manejo y resolución de conflictos	Media	Desarrolla soluciones para el manejo y resolución de conflictos, incorporando a terceros, para lograrlo.

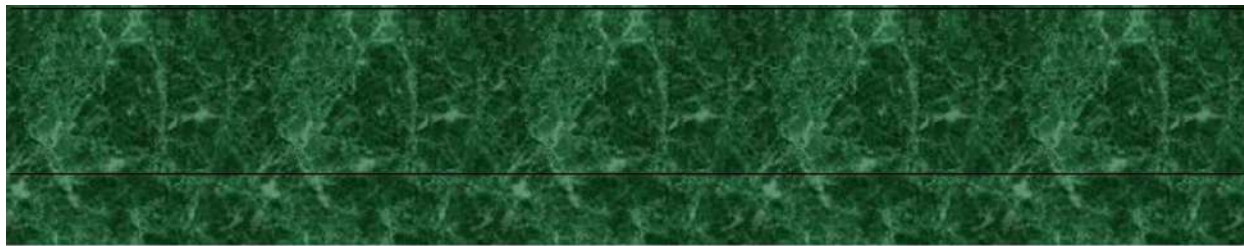


**PUESTOS TÉCNICOS-
OPERATIVOS**





1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	CHEF
Supervisión recibida	Gerente de alimentos y bebidas
Supervisión ejercida	Cocinero y ayudante de cocina
1. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Supervisar las labores del equipo de cocina, mediante la correcta cocción de los menús planificados y platillos especiales, garantizando que los estándares de calidad y la satisfacción de las necesidades de los clientes.	
2. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Supervisar el inventario requerido por los restaurantes, mediante el sistema interno de la compañía, para el abastecimiento de mercadería.	
Verificar el estado del movimiento en el restaurante, a través del sistema interno, para la elaboración de los platillos requeridos.	
Coordinar al equipo de restaurantes, por medio de los canales de comunicación, para la verificación del inventario disponible.	
Desarrollar la elaboración de los platillos solicitados, por medio de la cocción del menú requerido, para la atención de los huéspedes del hotel.	
Ejecutar la negociación con los proveedores, mediante los canales de comunicación, para la obtención de los mejores productos y precios del inventario de cocina.	
Verificar los productos almacenados en la bodega, mediante la observación directa, comprobando el inventario solicitado.	
Determinar el montaje de los platillos, mediante la observación de su personal a cargo, garantizando un buen servicio al cliente.	
Supervisar la atención que brinda su personal a cargo, mediante los canales de comunicación y observación directa, con la finalidad de un buen servicio al cliente.	
Efectuar labores de atención a los inconvenientes presentados con los clientes, por medio de la comunicación directa, garantizando la satisfacción de estos.	
Ejecutar la planificación del menú en el comedor de colaboradores, mediante el sistema interno, para la aprobación por parte de la jefatura.	
Planificar de las tareas y el horario de su personal a cargo por medio de herramientas digitales, para que el desempeño de sus funciones sea el correcto.	



Crear las cotizaciones de eventos especiales, por medio de los canales de comunicación, para la preparación de la actividad según lo solicitado por el cliente.
Identificar las solicitudes de reparaciones o averías a los encargados mantenimiento, por medio de los canales de comunicación, garantizando que el área de cocina se encuentre en óptimas condiciones.
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

3. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con su jefe inmediato y su personal a cargo. Tiene contacto con el departamento de bodega, el departamento de mantenimiento, la recepción del parque y el hotel.

Relaciones externas

Se relaciona con clientes y proveedores.

4. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
X		Disminución en la eficiencia de los trabajos

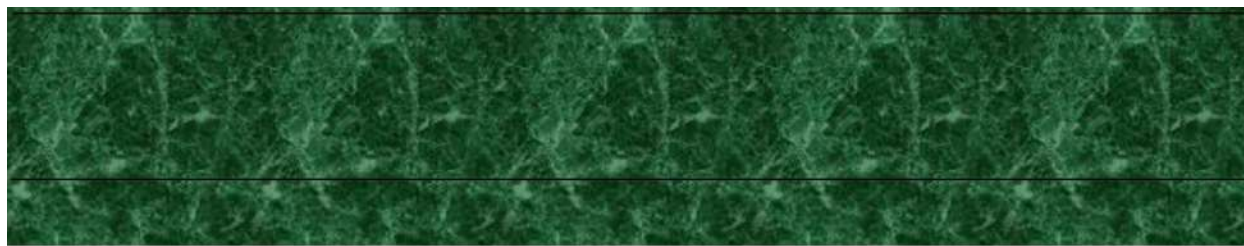
5. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

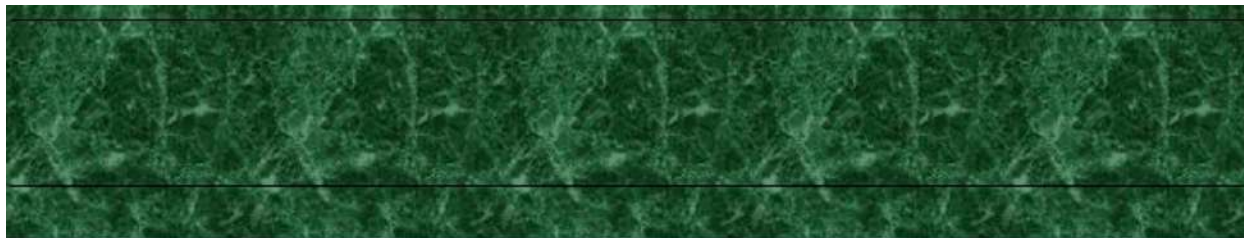
Físico	Ruido (generado por equipos, máquinas). Uso de microondas. Temperaturas altas (Calor).
Ergonómico	Trabajo de pie prolongado. Manipulación y levantamiento de cargas pesadas,
Psico laborales	Jornadas de trabajo prolongadas. Clientes insatisfechos u ofuscados.
Eléctricos	Conexiones eléctricas expuestas.

Máquinas, herramientas y equipos energizados.

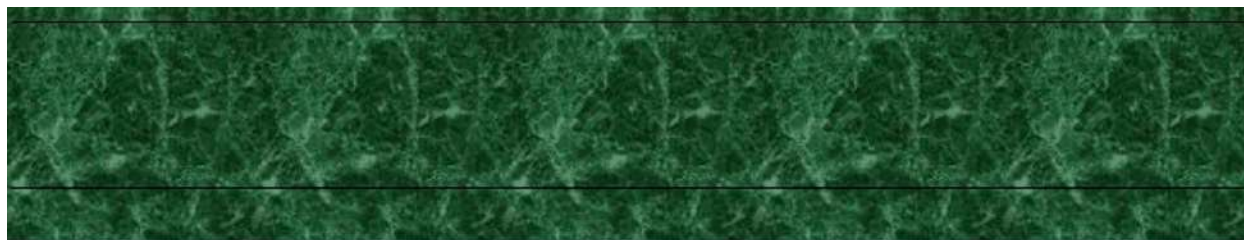
6. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en las nuevas tendencias de gastronomía.			
Conocimiento en nuevos productos o equipos en el mercado.			
Conocimiento en el manejo de personal.			
7. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Bachillerato en educación media Técnico gastronomía o artes culinarias		
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés intermedio Carnet de manipulación de alimentos vigente		
Requisitos deseables	Diplomado en gastronomía		
8. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Alta	Colabora de forma activa con su equipo de trabajo, motivándolos hacia el logro de los objetivos.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Media	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.
Técnica	Liderazgo	Alta	Facilita el apoyo necesario para brindar una orientación clara, hacia un proyecto u objetivo en común, para dar el ejemplo de compromiso a los otros.
	Orientación al logro	Alta	Asume decisiones, hace sacrificios y maximiza ganancias, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados.
	Innovación y creatividad	Media	Desarrolla nuevas soluciones y acciones innovadoras, para facilitar la gestión o mejora organizacional.



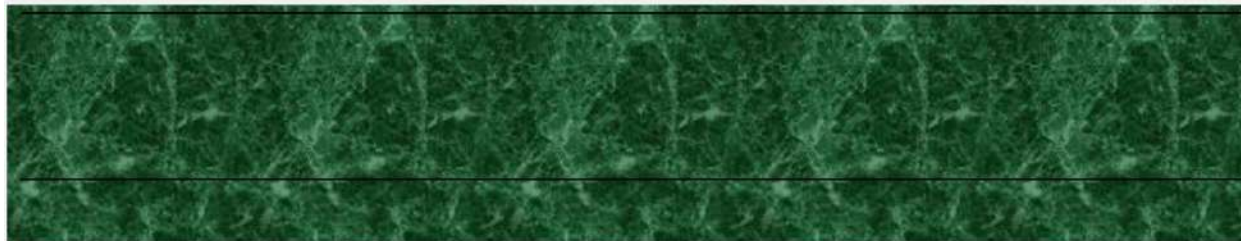
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	EBANISTA
Supervisión recibida	Asistente de gerente general
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar la construcción, instalación y reparación de las estructuras de madera, mediante el manejo de las herramientas de ebanistería, para que la compañía exhiba estructuras en buen estado.	
3. TAREAS DE PUESTO:	
Funciones	
Coordinar labores de soporte a las diferentes áreas de la compañía, mediante la reparación de las estructuras de madera y muebles, para el mantenimiento de estos.	
Realizar la fabricación de los muebles solicitados, mediante las herramientas de ebanistería, brindando una buena imagen a los clientes.	
Desarrollar estilos de muebles, por medio de ideas novedosas y creativas, para fabricarlos según sean solicitados.	
Efectuar la fabricación de muestras, mediante el contacto directo con el plano diseñado por los arquitectos, con el fin que la alta gerencia realice su evaluación.	
Supervisar que el taller cuente con los insumos necesario, mediante el conteo físico de los productos, para el abastecimiento de inventario.	
Ejecutar las solicitudes de las maderas requeridas, por medio de los canales de comunicación, para el abastecimiento de esta.	
Verificar que la madera se encuentre en óptimas condiciones, mediante la observación directa, para la aprobación de su compra.	
Ejecutar las labores de pulido y acabado de la madera, mediante las herramientas de ebanistería, para la correcta fabricación y reparación de las estructuras.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



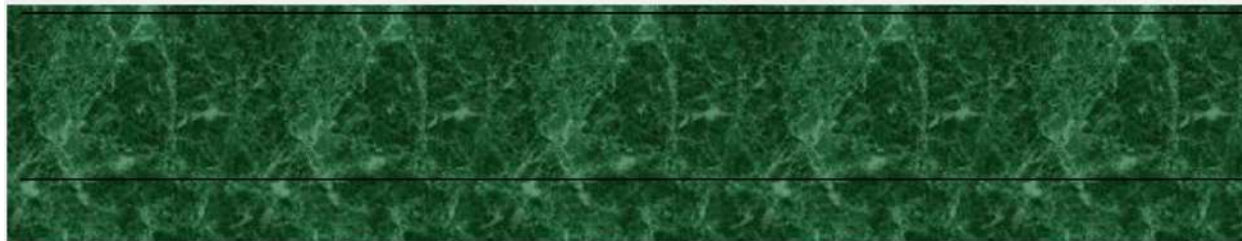
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con sus superiores inmediatos y los gerentes de la compañía.		
Relaciones externas		
Se relaciona con los proveedores.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Polvo en el ambiente. Máquinas, equipos o herramientas que generan vibraciones.	
Ergonómicos	Manipulación y levantamiento de cargas pesadas.	
Psico laborales	Presión, excesos y repetitividad.	
Eléctricos	Máquinas, herramientas y equipos energizados.	



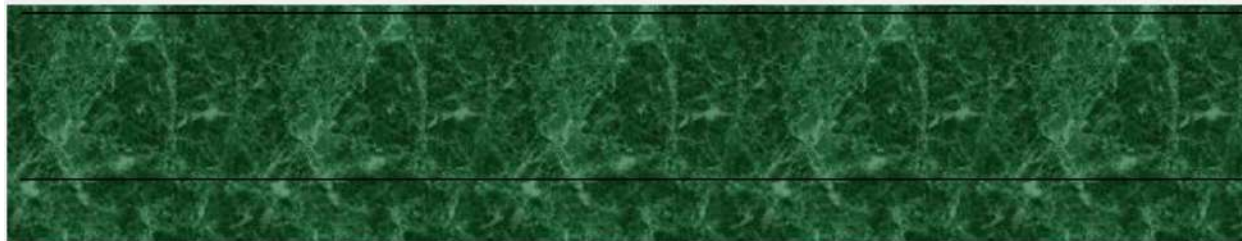
7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en manejo de herramientas de ebanistería. Correcto manejo de madera y químicos relacionados a ebanistería.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Bachillerato en educación media Técnico en ebanistería		
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	No aplica para el puesto		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.
Técnicas	Liderazgo	Baja	Define ocasionalmente objetivos, sin embargo, sus acciones se acoplan a lo que le indique su jefatura.
	Orientación al logro	Alta	Asume decisiones, hace sacrificios y maximiza ganancias, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados.
	Innovación y creatividad	Alta	Desarrolla nuevas soluciones y acciones innovadores, para facilitar la gestión o mejora organizacional.



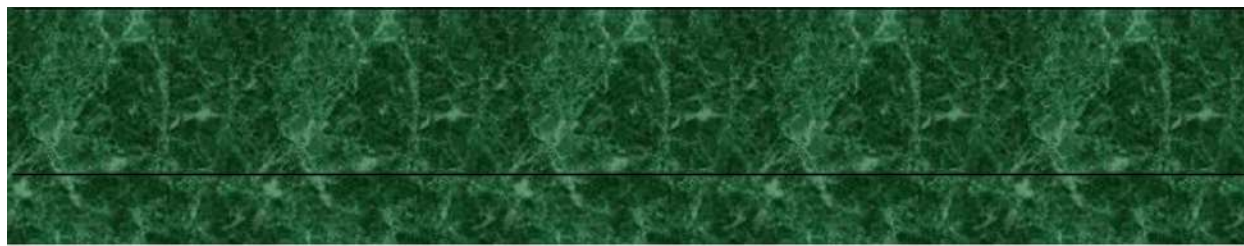
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	ENCARGADO DE BODEGA
Supervisión recibida	Asistente de gerente general
Supervisión ejercida	Asistente de bodega
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Supervisar las labores de recepción, despacho y pedidos de inventario, mediante el control de la mercadería almacenada, para el abastecimiento de productos en todas las áreas de la compañía.	
3. TAREAS DEL PUESTO	
Funciones	
Planificar la limpieza del área de bodega, por medio de los utensilios de aseo, para la optimización de las condiciones de almacenamiento.	
Identificar los pedidos de inventarios, por medio del sistema interno, garantizando la correcta solicitud de insumos en los departamentos de la compañía.	
Ejecutar el despacho del inventario requerido por las áreas de la compañía, a través de una visita directa, para la entrega de los pedidos.	
Supervisar que cada área firme la boleta de inventario recibido, mediante el sistema interno, garantizando un mayor control de los productos.	
Efectuar la recolección de la basura de cada departamento, por medio del camión recolector, para que la compañía se encuentre en óptimas condiciones de limpieza.	
Verificar los diferentes precios que ofrecen los proveedores, por medio de los canales de comunicación, para la realización de las compras de inventario.	
Coordinar las labores de recepción de mercadería, mediante la atención a los proveedores, garantizando el almacenamiento y verificación de los pedidos solicitados.	
Crear el registro de las facturas de proveedores, por medio del sistema interno, para el control de la documentación.	
Ejecutar el control de las notas de cambio, por medio del contacto directo con los proveedores, para el correcto almacenamiento de inventario.	
Analizar el reporte de las compras, por medio del sistema interno, para el envío de la información a contabilidad.	
Verificar el inventario, por medio de un conteo físico, para el adecuado control del inventario.	
Realizar el pedido de productos, por medio de las órdenes de compra, para el abastecimiento del inventario en bodega.	
Desarrollar reportes mensuales sobre el inventario de bodega, por medio del sistema interno, para el correcto funcionamiento del departamento.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



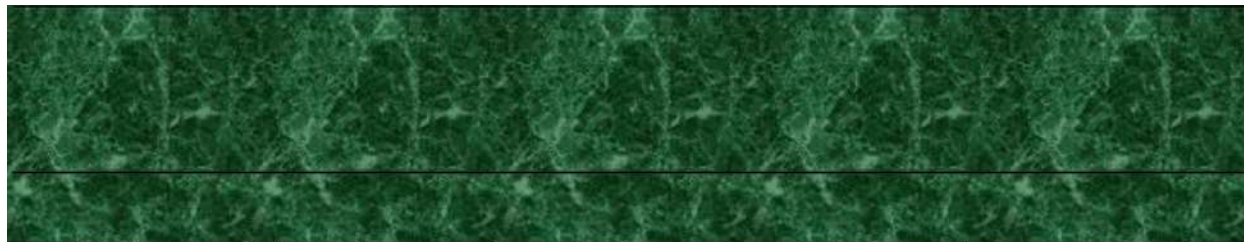
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con su superior inmediato y su personal a cargo. Tiene contacto con los gerentes de la compañía.		
Relaciones externas		
Se relaciona con los proveedores.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
X		Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físico	Polvo en el ambiente.	
Ergonómico	Manipulación y levantamiento de cargas pesadas.	
Locativos	Manipulación de desechos	
Eléctricos	Conexiones eléctricas expuestas.	



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en manejo de mercadería.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Bachillerato en educación media Técnico en logística e inventarios o títulos afines		
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Dominio de paquete office Carnet de manipulación de alimentos vigente		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Baja	Realiza la parte de trabajo que le corresponde e intercambiar información cuando es requerido.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.
Técnicas	Liderazgo	Baja	Define ocasionalmente objetivos, sin embargo, sus acciones se acoplan a lo que le indique su jefatura.
	Orientación al logro	Media	Orienta las acciones y esfuerzos hacia al logro de resultados, utilizando los recursos proporcionados.
	Innovación y creatividad	Media	Identifica y aporta nuevas ideas, que ayuden a encontrar mejores soluciones a problemas y situaciones.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO OPERATIVO
Supervisión recibida	Asistente de gerente general
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios generales e infraestructura, mediante las solicitudes recibidas, garantizando el correcto funcionamiento del centro turístico.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Coordinar los trabajos de prioridad en el mantenimiento preventivo y correctivo, mediante las solicitudes recibidas, garantizando el correcto estado de la compañía.	
Crear el reporte de solicitud de inventario, mediante los canales de comunicación internos, para la ejecución de las labores diarias.	
Efectuar el lavado de las áreas comunes del hotel, cocina y recepción, por medio los procedimientos de aseo, garantizando el buen estado de la infraestructura.	
Planificar el funcionamiento de las máquinas de cloro, a través de la revisión directa, para el manteamiento del agua potable en buen estado.	
Identificar los daños en la infraestructura, mediante la revisión periódica de las áreas del hotel y parque, garantizando el mantenimiento requerido.	
Desarrollar labores de limpieza de plantas de bombeo de agua, por medio del aseo y orden del área, para correcto funcionamiento de estas.	
Ejecutar el cambio e instalaciones de las chimeneas, por medio de las solicitudes del hotel, para el correcto funcionamiento de las habitaciones.	
Planificar la instalación de equipos ultravioletas, alarmas y sensores, mediante las solitudes recibidas, para el correcto funcionamiento del sistema de seguridad.	
Realizar labores de mantenimiento a los tanques sépticos, por medio de la limpieza y orden del área, para correcto funcionamiento del sistema.	
Efectuar la instalación del gas, con la finalidad que las cocinas y chimeneas puedan ser usadas por los huéspedes.	
Supervisar labores de mantenimiento de emergencia en caso averías o rupturas de las tuberías, por medio de la revisión del equipo, garantizando el correcto funcionamiento de la infraestructura.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	



Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con su jefe inmediato y el departamento de mantenimiento. Tiene contacto con los gerentes de la compañía.

Relaciones externas

No se relaciona con áreas externas a la compañía.

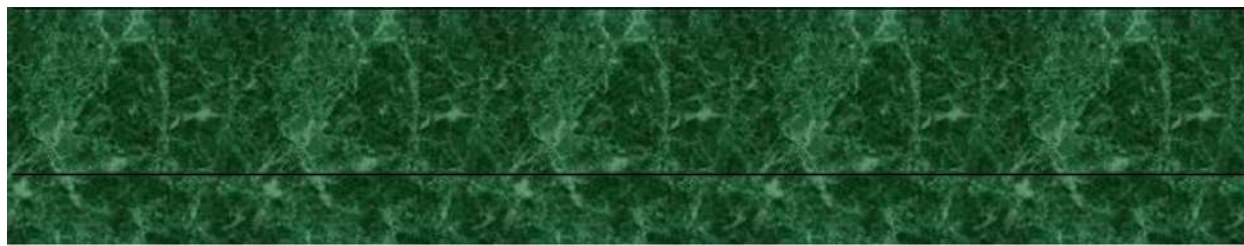
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

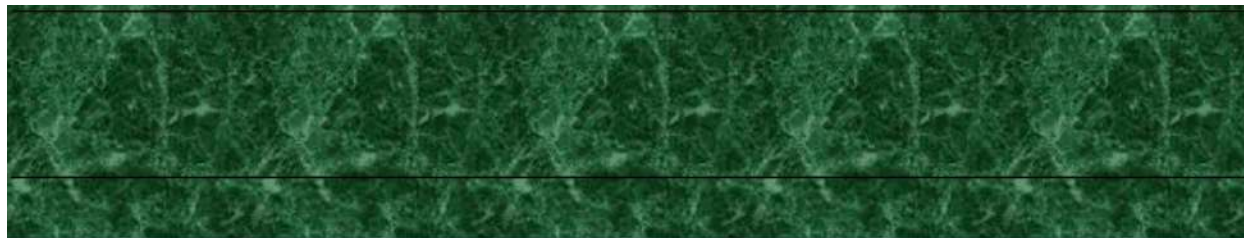
6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

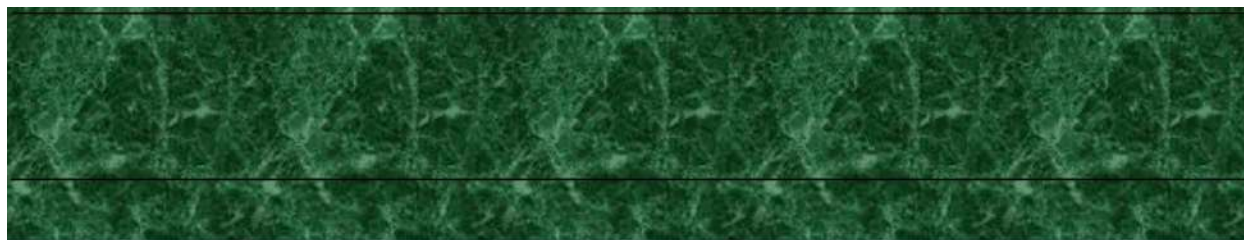
Físico	Ruido (generado por equipos, máquinas, herramientas). Máquinas, equipos o herramientas que generan vibraciones.
Ergonómico	Manipulación y levantamiento de cargas pesadas.
Químicos	Productos de limpieza
Eléctricos	Instalaciones eléctricas y conexiones y contacto con electricidad.



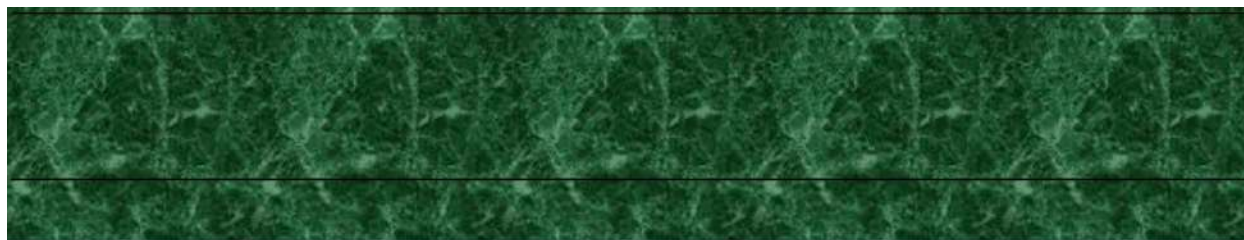
7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimientos en el sistema electricidad y gas. Conocimiento básico en construcción.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Bachillerato en educación media Técnico en fontanería, electricidad o títulos afines		
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Experiencia con herramientas y equipos eléctricos		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.
Técnicas	Liderazgo	Media	Proporciona orientación y el apoyo necesario hacia el grupo, para que los otros adquieran el compromiso.
	Orientación al logro	Alta	Asume decisiones, hace sacrificios y maximiza ganancias, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados.
	Innovación y creatividad	Baja	Demuestra predisposición para captar ideas innovadoras de otros y aproximar los resultados esperados.



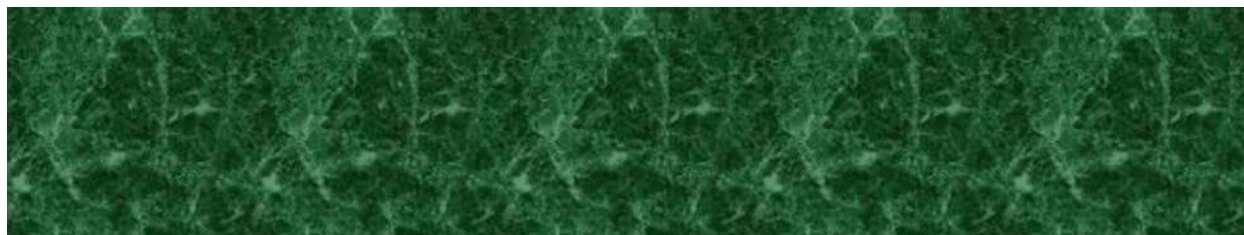
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	JEFE DE MANTENIMIENTO DEL PARQUE
Supervisión recibida	Gerente general
Supervisión ejercida	Operario de mantenimiento
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar el mantenimiento de la infraestructura del hotel y reparación de las áreas del parque, mediante la revisión constante de estos, para que las instalaciones de la compañía se encuentren en óptimas condiciones y disminuyan posibles riesgos.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Coordinar las emergencias de mantenimiento, mediante el reporte realizado por las jefaturas, para el correcto funcionamiento de la compañía.	
Ejecutar el mantenimiento en la construcción y reparación del parque, mediante las solicitudes de las áreas, para el correcto estado de la compañía.	
Supervisar las actividades de su personal a cargo, mediante la observación directa, garantizando el cumplimiento de sus labores.	
Planificar de las tareas y el horario de su personal a cargo, por medio de herramientas digitales, para que el desempeño de sus funciones sea el correcto.	
Realizar la limpieza del lago, cunetas y cataratas, mediante el lavado de estos, para el correcto mantenimiento de la compañía.	
Efectuar el mantenimiento de las trampas de animales, mediante los sistemas de limpieza, garantizando el alejamiento de plagas y roedores.	
Desarrollar labores de mantenimiento a las señalizaciones del parque, mediante la limpieza y pintura de los rótulos de información, garantizando el correcto estado de estos.	
Supervisar el mantenimiento de la infraestructura del parque, por medio de la limpieza y pintura de estos, asegurando que la compañía mantenga su buena imagen.	
Ejecutar el mantenimiento de las jaulas de los animales, mediante la limpieza, reparación y cambio de las mallas, garantizando el buen estado del área.	
Coordinar el mantenimiento de los desastres naturales que se presenten en el parque, mediante la limpieza de árboles caídos o derrumbes, para el mantenimiento de los senderos de este.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



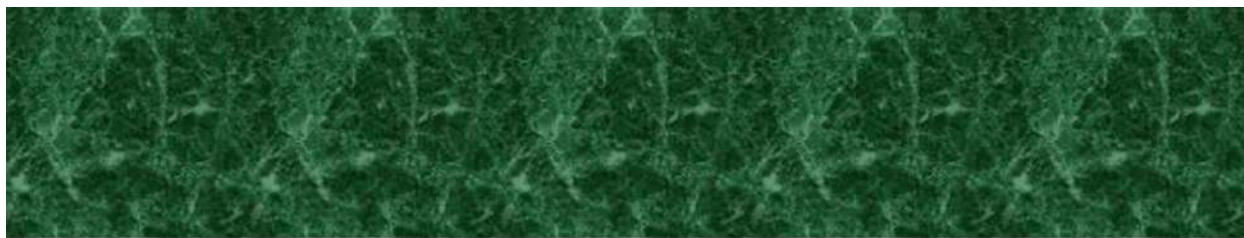
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con sus subordinados y supervisor inmediato. Tiene contacto con sus compañeros(as) del área del parque.		
Relaciones externas		
No se relaciona con áreas externas.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Máquinas, equipos o herramientas que generan vibraciones. Labores a cielo abierto. Ruido (generado por equipos, máquinas, herramientas).	
Ergonómicos	Levantamiento de peso.	
Locativos	Pisos resbalosos/disparejos/mojados.	
Eléctricos	Conexiones eléctricas expuestas e instalaciones eléctricas y conexiones,	



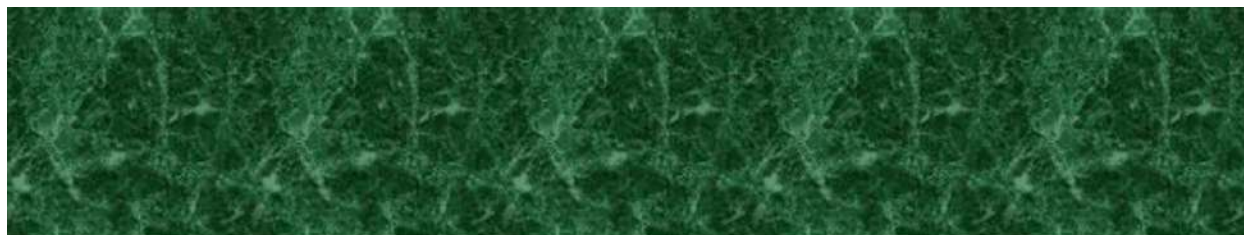
7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimientos en construcción y mantenimiento de la infraestructura. Conocimientos en manejo de personal.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Bachillerato en educación media Técnico en construcción y albañilería o títulos afines		
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Experiencia con herramientas y equipos eléctricos		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiable y e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.
Técnicas	Liderazgo	Media	Proporciona orientación y el apoyo necesario hacia el grupo, para que los otros adquieran el compromiso.
	Orientación al logro	Media	Orienta las acciones y esfuerzos hacia al logro de resultados, utilizando los recursos proporcionados.
	Innovación y creatividad	Media	Identifica y aporta nuevas ideas, que ayuden a encontrar mejores soluciones a problemas y situaciones.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	SOLDADOR
Supervisión recibida	Asistente de gerente general
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar estructuras metálicas, mediante la creación de muebles, infraestructuras y adornos a base de hierro, para el aseguramiento de la excelente calidad e imagen de la empresa.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Planificar las tareas previas al proceso de soldadura y corte de materiales, por medio del cumplimiento de las solicitudes recibidas, para la correcta elaboración de las piezas.	
Desarrollar la preparación de los productos, mediante los lineamientos de las solicitudes, para la realización de las uniones de soldadura y corte de material.	
Identificar los pedidos de hierro con los superiores, mediante las órdenes de compra, para la aprobación de los materiales solicitados.	
Ejecutar la confección de croquis de las piezas solicitadas, por medio del molde y medidas requeridas, garantizando la elaboración adecuada de las piezas.	
Crear adornos a base de hierro, mediante las el taller de construcción, fortaleciendo la imagen de la empresa.	
Realizar la pintura de los productos elaborados, mediante el seguimiento de la solicitud de pedidos, garantizando la buena imagen de la compañía.	
Efectuar el mantenimiento de los muebles y estructuras en hierro del hotel y parque, por medio de las solicitudes recibidas, para el mejoramiento de la compañía.	
Coordinar la solicitud del abastecimiento de inventario al área de bodega, mediante el sistema interno, para la elaboración del mantenimiento.	
Verificar la demostración de los productos terminados a la alta gerencia, mediante los canales de comunicación, para el envío de estos a los centros turísticos.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con sus supervisores inmediatos.		
Relaciones externas		
No se relaciona con áreas externas.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
	X	Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Ruido generado por equipos eléctricos, que generan vibraciones. Exposición a humos de soldadura.	
Químicos	Soldadura partes metálicas, productos de limpieza y pinturas.	
Mecánicos	Chispas (soldadura, cortadoras, sierras, esmeril, otros).	
Eléctricos	Instalaciones eléctricas y conexiones.	

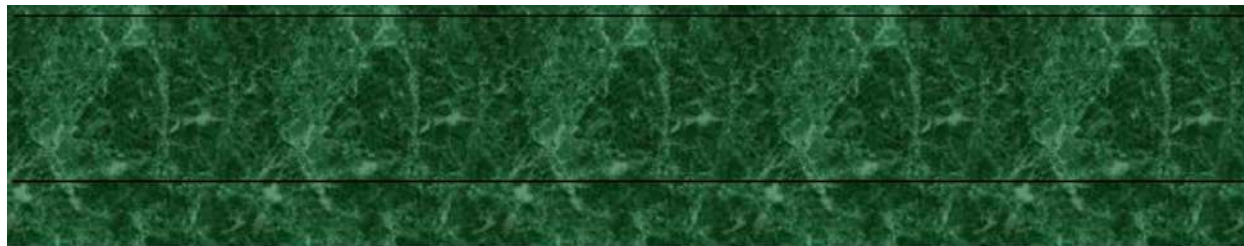


7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en la realización de soldadura moderna.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	III ciclo de la educación general básica aprobado (noveno año) Técnico en soldadura		
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	No aplica para el puesto		
Requisitos deseables	Bachillerato en educación media		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Baja	Expresa un mensaje sencillo y predefinido en un discurso.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Baja	Realiza la parte de trabajo que le corresponde e intercambiar información cuando es requerido.
	Gestión del tiempo	Baja	Lleva a cabo las tareas asignadas teniendo en cuenta el tiempo invertido en su realización.
	Confiabilidad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.
Técnicas	Liderazgo	Baja	Define ocasionalmente objetivos, sin embargo, sus acciones se acoplan a lo que le indique su jefatura.
	Orientación al logro	Media	Orienta las acciones y esfuerzos hacia al logro de resultados, utilizando los recursos proporcionados.
	Innovación y Creatividad	Media	Identifica y aporta nuevas ideas, que ayuden a encontrar mejores soluciones a problemas y situaciones

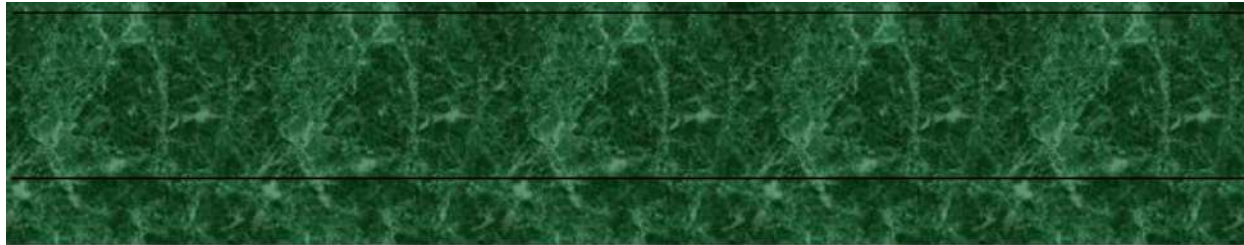


PUESTOS OPERATIVOS

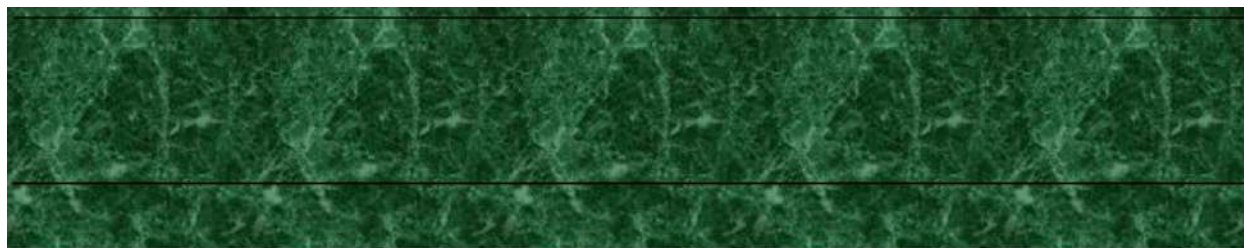




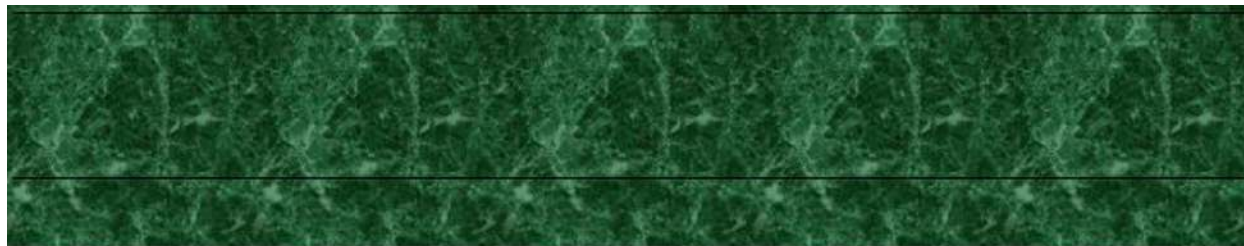
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	ASISTENTE DE BODEGA
Supervisión recibida	Encargado de bodega
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar labores asistenciales de ingreso y salida de productos de bodega, mediante el control del sistema interno, garantizando el adecuado mantenimiento y manejo de los insumos.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Identificar los pedidos solicitados por las áreas de la compañía, mediante el sistema interno, garantizando el abastecimiento de productos.	
Ejecutar la preparación de los pedidos solicitados, mediante la búsqueda manual de la mercadería, para la correcta entrega a los clientes.	
Verificar los productos, por medio de la rotación del inventario, asegurando el correcto de mantenimiento de la mercadería.	
Planificar las porciones de los productos que lo requieren, por medio de los utensilios idóneos, para el almacenamiento del inventario en cámaras frías o congeladores.	
Coordinar que los encargados de los departamentos firmen las facturas de las entregas, por medio de la observación directa, para el control del inventario entregado.	
Efectuar la revisión del inventario disponible y faltante, mediante el conteo físico de este, para el abastecimiento de los productos requeridos.	
Desarrollar la actualización de la información, mediante el sistema interno, para el control de los ingresos y salidas del área de bodega.	
Supervisar la distribución correcta de los productos, mediante la operación manual, para el correcto el orden y almacenamiento de estos dentro de la bodega.	
Realizar el conteo físico del inventario, mediante la observación directa y el sistema interno, garantizando que los datos coincidan.	
Desarrollar la recolección de los desechos de productos o insumos, mediante la carga manual y el medio de transporte, garantizando el aseo de las instalaciones.	
Ejecutar labores de recepción de proveedores, por medio de la comunicación directa, para el abastecimiento de los productos.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



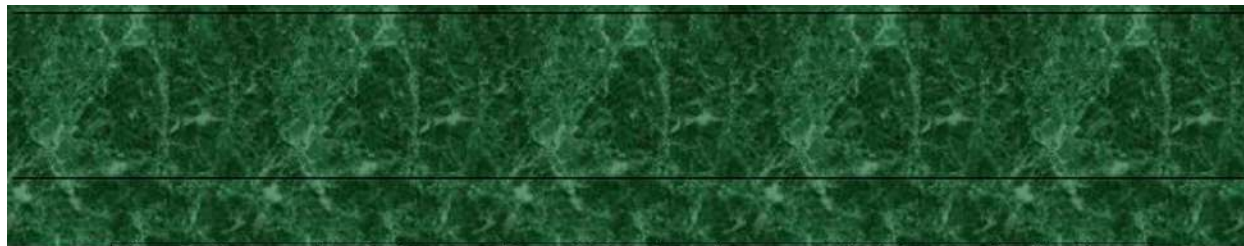
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con los departamentos de la compañía.		
Relaciones externas		
Posee contacto con los proveedores.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
	X	Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Temperaturas bajas (Frio).	
Ergonómicos	Manipulación y levantamiento de cargas pesadas.	
Locativos	Manipulación de desechos	
Eléctricos	Conexiones eléctricas expuestas.	



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento básico en el manejo de inventario. Conocimiento básico en computación.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	El ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Licencia B1 Carnet de manipulación de alimentos		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
9. COMPETENCIAS:			
Genéricas	Competencias	Nivel	Descripción
	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiable y e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	AUXILIAR DE TRANSPORTE
Supervisión recibida	Asistente de gerente general
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Ejecutar la logística del reparto de inventario, a través de la compra a proveedores externos y cumplimiento con el abasto al cliente interno, garantizando el buen funcionamiento de la compañía.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Ejecutar la limpieza al medio de transporte, por medio de utensilios de aseo, para el mantenimiento de este.	
Efectuar el abastecimiento de combustible al medio de transporte, mediante una estación de servicio, para el correcto rendimiento de este.	
Supervisar los pedidos de los clientes internos, por medio del sistema, para la solicitud de los productos a los proveedores.	
Verificar la selección de las cajas de almacenamiento de inventario, mediante la clasificación de los colores, para el correcto almacenaje del cargamento.	
Planificar los pedidos de productos a los proveedores, mediante los canales de comunicación, garantizando que los pedidos se procesen correctamente y se reciban a tiempo.	
Desarrollar las compras a los proveedores, por medio de la transacción directa, para el correcto abastecimiento de inventario a los departamentos.	
Determinar la recolección de la mercadería, mediante el traslado de los productos con el medio de transporte, para el abastecimiento de los pedidos solicitados.	
Identificar el correcto registro de las compras realizadas, mediante la revisión de facturas, garantizando el funcionamiento de la operación.	
Ejecutar la gestión del inventario disponible y faltante, verificando las compras realizadas, para el abastecimiento del pendiente.	
Realizar el abastecimiento de los pedidos, mediante la descarga de la mercadería comprada, para el correcto almacenaje de los productos.	
Efectuar la entrega de inventario a las bodegas de la empresa, mediante la descarga de los productos, para la distribución a restaurantes y zoológico.	
Coordinar el mantenimiento al medio de transporte a cargo, mediante la revisión de un mecánico, para el correcto desempeño de este.	



Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.
 Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con el jefe inmediato y con el departamento de bodega.

Relaciones externas

Se relaciona con proveedores.

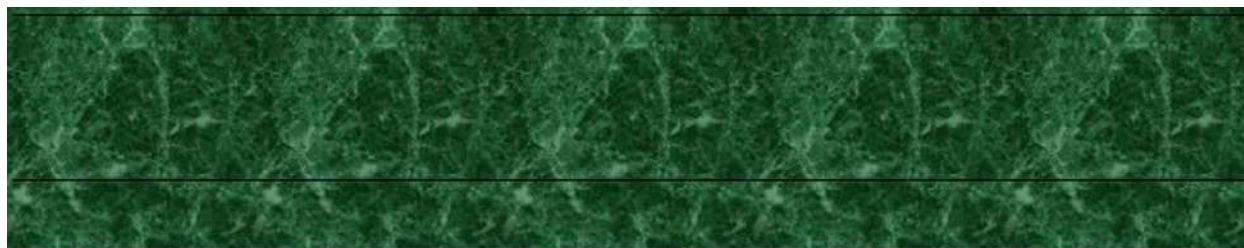
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

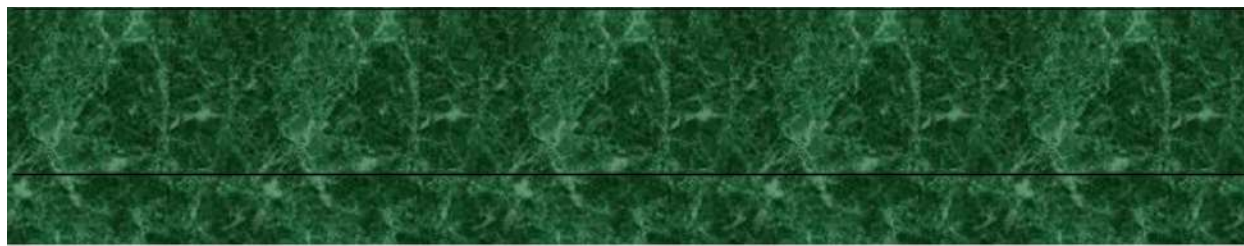
6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

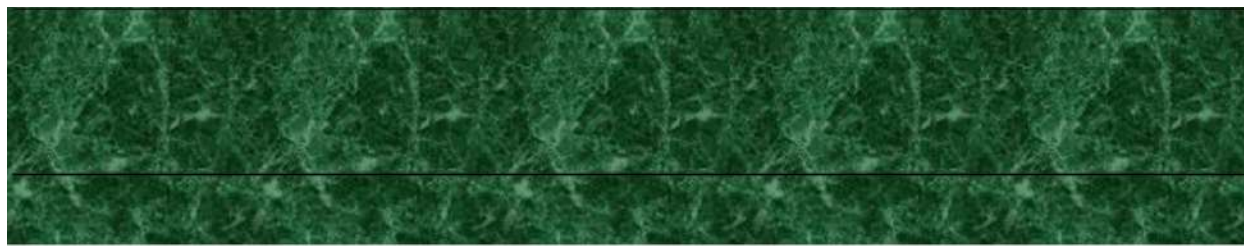
Locativos	Desplazamiento en vehículo a determinado lugar.
Ergonómicos	Manipulación y levantamiento de cargas pesadas. Adopción de posturas inadecuadas
Biológicos	Exposición a agentes biológicos.
Mecánicos	Atropello o golpe por vehículos. Robo, asalto, golpes o agresión por delincuentes



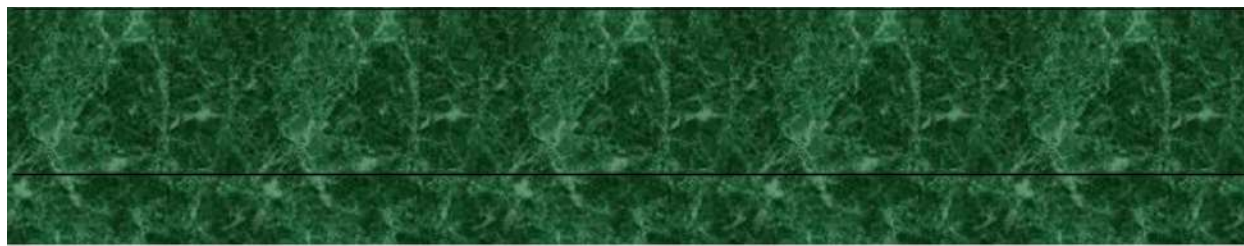
7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento básico en compras de insumos Conocimiento básico en computación			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	El ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Licencia B3 vigente Carnet de manipulación de alimentos		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
9. COMPETENCIAS:			
Genéricas	Competencias	Nivel	Descripción
	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Baja	Realiza la parte de trabajo que le corresponde e intercambiar información cuando es requerido.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
Confiabledad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.	



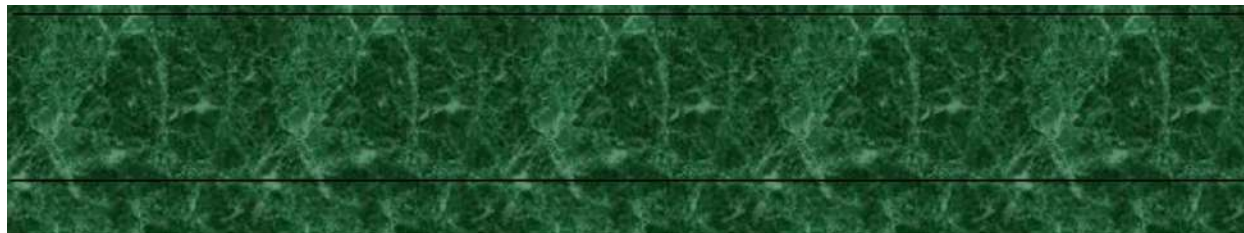
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	AYUDANTE DE COCINA
Supervisión recibida	Chef
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar la preparación de los ingredientes y alimentos asignados, por medio de las normativas sanitarias, para la correcta manipulación de los alimentos y satisfacción de los clientes.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Verificar los platillos asignados, mediante el cumplimiento de las solicitudes, garantizando la satisfacción de cliente.	
Ejecutar el lavado de los ingredientes, mediante los productos adecuados de limpieza, para que estos se manipulen en la realización de los pedidos,	
Realizar el cortado de los ingredientes que lo requieran, mediante utensilios de cocina, para la utilización de las medidas necesarias en los platillos.	
Supervisar las máquinas de cocina, por medio de la observación directa, para el uso de estas en la preparación de los alimentos.	
Coordinar la preparación del platillo asignado, mediante el uso de la mesa de trabajo y cumplimiento con las indicaciones del pedido, con el fin que el cliente deguste los alimentos.	
Revisar la provisión de alimentos en la estación de comida, mediante la observación directa, para el abastecimiento de los productos faltantes.	
Efectuar tareas de orden y limpieza, por medio de los utensilios de aseo, para el funcionamiento del centro de trabajo.	
Verificar el almacenamiento de los alimentos, por medio de la observación directa, para que estos se encuentren en óptimas condiciones de salubridad e higiene.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



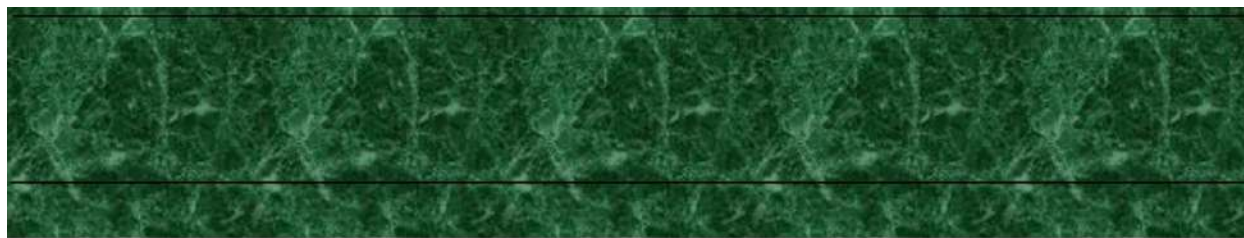
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con el departamento de alimentos y bebidas y su superior inmediato.		
Relaciones externas		
No se relaciona con áreas externas a la compañía.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
	X	Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Uso de microondas.	
Ergonómicos	Herramientas manuales.	
Mecánicos	Quemaduras (cocinas) y cortes (herramientas manuales).	
Químicos	Productos de limpieza.	



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en servicio al cliente.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	II ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Carnet de manipulación de alimentos		
Requisitos deseables	Experiencia básica en gastronomía		
9. COMPETENCIAS:			
Genéricas	Competencias	Nivel	Descripción
	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Baja	Responde a las demandas o conflictos de los clientes, ofreciendo una respuesta de estándar.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabilidad e integridad	Baja	Su trabajo tiene poca relación con la protección de información confidencial y los activos de la compañía.

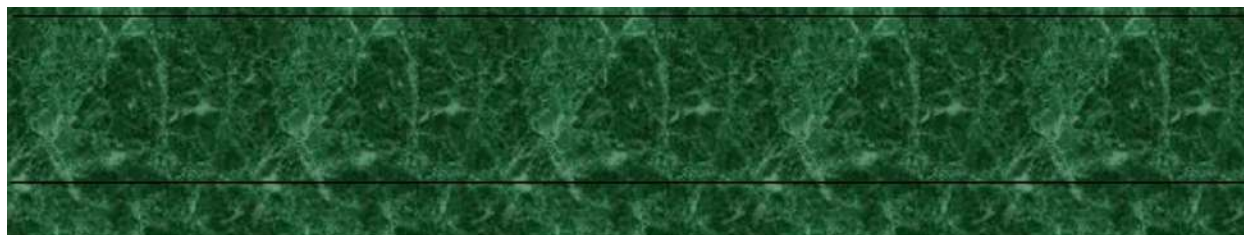


1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	CAJERO
Supervisión recibida	Gerente de alimentos y bebidas
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Efectuar el cobro a los clientes, mediante la caja registradora asignada, para el correcto control, almacenamiento y flujo eficiente del dinero en la compañía.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Ejecutar la limpieza del área de trabajo, mediante utensilios de aseo, para la desinfección del área.	
Supervisar el aparador de comida caliente y fría, mediante la revisión directa, para el mantenimiento de los alimentos en adecuada temperatura.	
Verificar la plancha de comidas rápidas, mediante la revisión directa, para el encendido de esta y mantenimiento de los alimentos en correcta temperatura.	
Coordinar el abastecimiento de cubiertos en la estación de comida, mediante su correcto orden, para la atención a los clientes.	
Verificar el área de postres, según las indicaciones asignadas, para el abastecimiento de estos en la estación de comida.	
Identificar la cantidad de reservaciones al área comida, mediante el sistema interno, para la correcta atención de los clientes.	
Efectuar el registro de cajas, mediante las entradas y salidas de dinero, para el control de las ventas realizadas.	
Planificar el mantenimiento del área de trabajo y equipo, mediante las indicaciones requeridas, garantizando la correcta atención.	
Determinar el cierre de caja de los ingresos del día, mediante el sistema interno, para el control de los datos obtenidos.	
Supervisar la existencia de sobrantes o faltantes de caja, mediante el sistema, para la revisión y reporte de estos.	
Ejecutar la boleta del cierre de caja, mediante el sistema interno, para el depósito de estos en el buzón de tesorería.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	

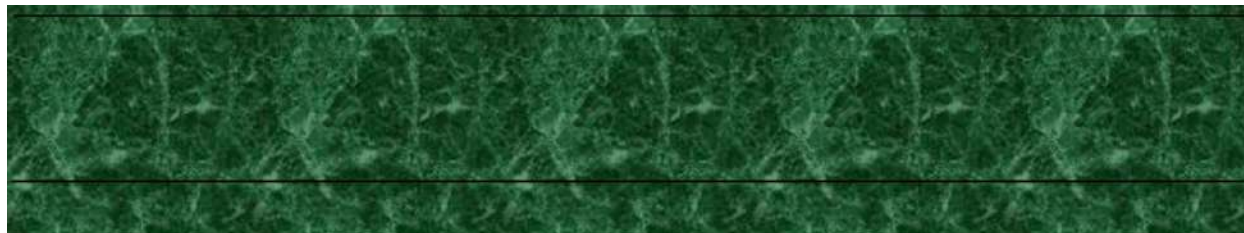


Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

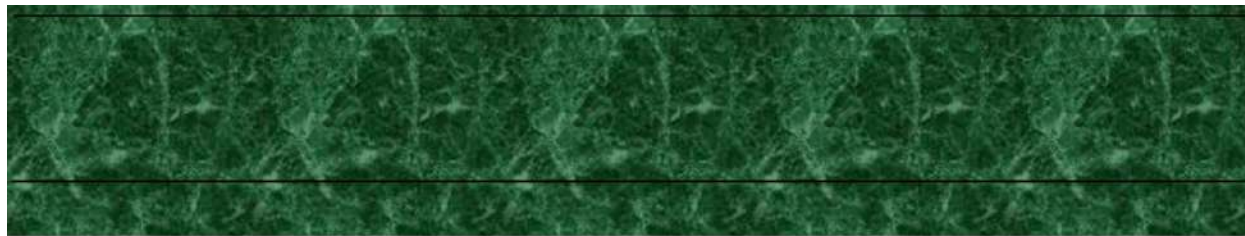
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con el departamento de alimentos y bebidas y con el departamento de finanzas.		
Relaciones externas		
Se relaciona con los clientes.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
X		Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Uso de computadoras.	
Ergonómicos	Trabajo de pie prolongado. Adopción de posturas inadecuadas.	
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.	
Eléctricos	Conexiones eléctricas expuestas.	



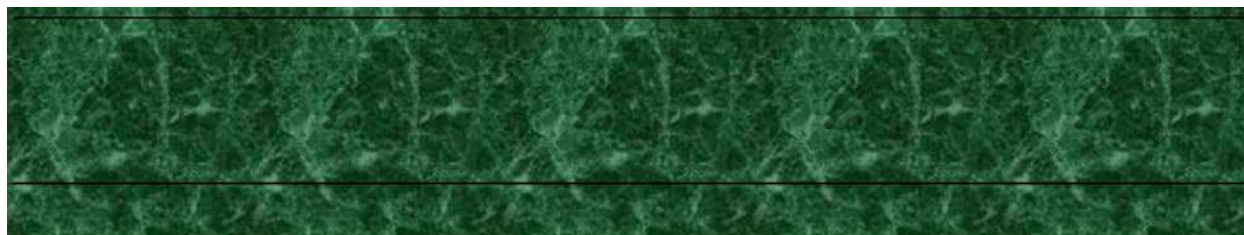
7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en servicio al cliente. Conocimiento en manejo de caja.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	Bachillerato en educación media		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés intermedio		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabilidad e integridad	Alta	Actúa de manera honesta y confiable para tratar datos sensibles de su puesto de trabajo, sus subordinados y de la compañía en general.



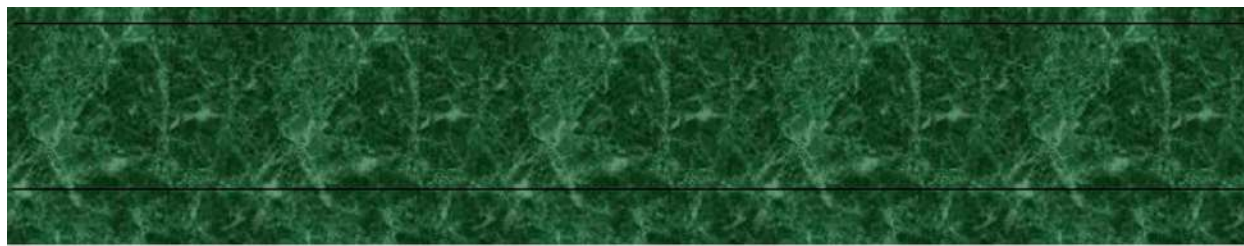
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	CHOFER
Supervisión recibida	Asistente de gerente general
Supervisión ejercida	No Aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar un servicio de traslado a los clientes nacionales e internacionales, desde la finalización del recorrido de las cataratas hasta el ingreso del centro turístico, para la satisfacción y protección de estos en carretera.	
3. TAREAS: DEL PUESTO:	
Funciones	
Desarrollar tareas de limpieza del del medio de transporte, por medio de utensilios de aseo, brindando una buena atención y calidad a los clientes.	
Efectuar traslados a los colaboradores desde rutas asignadas hasta el centro turístico y viceversa, por medio de la unidad de transporte asignada, para el funcionamiento del giro del negocio.	
Ejecutar las labores básicas de mantenimiento al medio de transporte, mediante las herramientas requeridas, para el funcionamiento de este.	
Supervisar el abastecimiento de combustible al medio de transporte, mediante una estación de servicio, para el correcto rendimiento de este.	
Determinar la entrega de las facturas sobre la compra de combustible, mediante sistema interno, para el control de los gastos.	
Coordinar el traslado del transporte, mediante el manejo de la unidad, para la revisión y mantenimiento mecánico.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



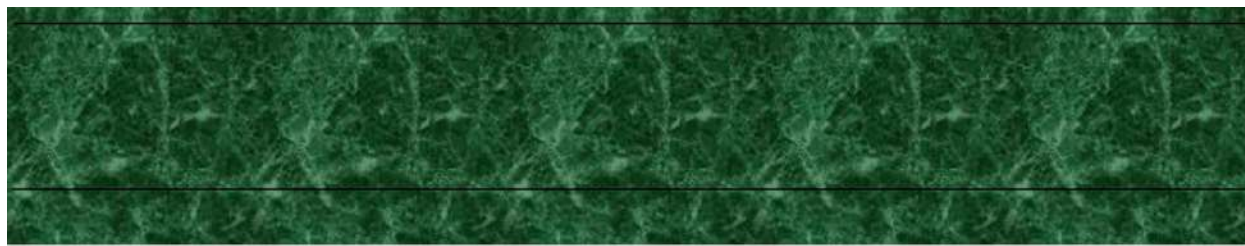
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con el jefe inmediato.		
Relaciones externas		
Se relaciona con los clientes.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Ruido (generado por equipos, máquinas, herramientas).	
Ergonómicos	Adopción de posturas inadecuadas.	
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.	
Mecánicos	Atropello o golpe por vehículos. Robo, asalto, golpes o agresión por delincuentes.	



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en servicio al cliente.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	El ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Licencia C2 Inglés básico		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Baja	Realiza la parte de trabajo que le corresponde e intercambiar información cuando es requerido.
	Gestión del tiempo	Alta	Organiza las actividades mediante un cronograma, cerrando el ciclo de manera eficiente y oportuna.
	Confiabilidad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	COCINERO
Supervisión recibida	Chef
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar la preparación de platos frescos e innovadores a los clientes del hotel y parque, de acuerdo con los estándares de higiene alimentaria, ofreciendo satisfacción a las necesidades de los comensales.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Efectuar la preparación de los ingredientes, mediante los utensilios de cocina, para la correcta preparación de los platillos y acompañamientos.	
Realizar la cocción de los platillos del día, por medio de las solicitudes de los clientes, garantizando el correcto abasto de alimentos.	
Supervisar la preparación de los acompañamientos, mediante la correcta manipulación de estos, para el abasto de los alimentos.	
Desarrollar labores de soporte a las solicitudes generales y específicas de los clientes, por medio del sistema interno, para la atención adecuada de estos por orden de llegada.	
Planificar la decoración de los platillos, por medio del emplatado de estos, garantizando una excelente presentación hacia los clientes.	
Ejecutar la limpieza del área de cocina, por medio del orden y aseo de esta, garantizando un ambiente higiénico.	
Verificar el inventario disponible, mediante el conteo físico, para la solicitud del abastecimiento de este.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con el jefe inmediato, con el departamento de alimentos y bebidas, el departamento de bodega y el departamento de finanzas.

Relaciones externas

Se relaciona con los clientes.

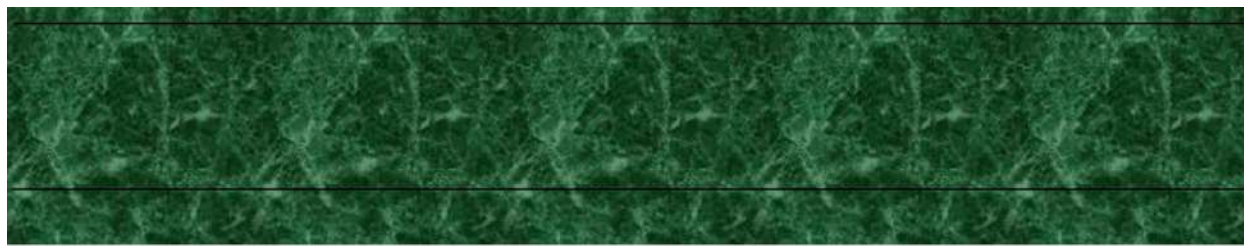
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

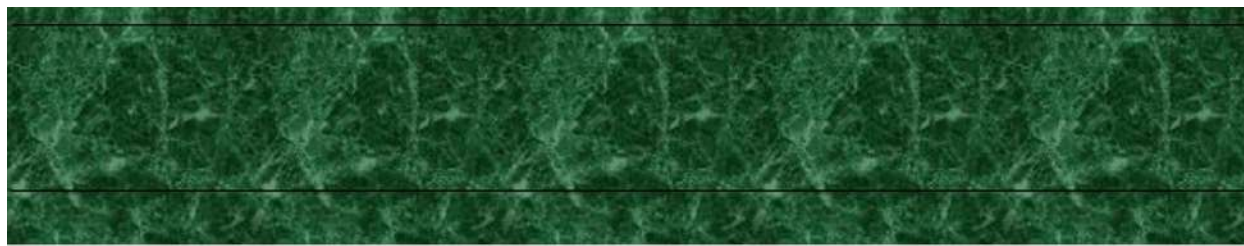
6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

Mecánicos	Superficies calientes.
Ergonómicos	Herramientas manuales o utensilios de cocina.
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.
Químicos	Productos de limpieza.



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en servicio al cliente. Conocimientos básicos en gastronomía.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	III ciclo de la educación general básica aprobado (noveno año)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Carnet de manipulación de alimentos		
Requisitos deseables	Técnico en artes culinarias o título de cocina		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Bajo	Expresa un mensaje sencillo y predefinido en un discurso.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabilidad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.
Técnicas	Liderazgo	Baja	Define ocasionalmente objetivos, sin embargo, sus acciones se acoplan a lo que le indique su jefatura.
	Orientación al logro	Media	Orienta las acciones y esfuerzos hacia al logro de resultados, utilizando los recursos proporcionados.
	Innovación y creatividad	Media	Identifica y aporta nuevas ideas, que ayuden a encontrar mejores soluciones a problemas y situaciones.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	DEMOSTRADOR DEL PARQUE
Supervisión recibida	Gerente del parque
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar exhibiciones a los clientes sobre los animales que se encuentran en el parque, por medio de la explicación de su ciclo de vida o datos relevantes de estos, para que los clientes conozcan y evacuen sus dudas.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Supervisar tareas de limpieza en las exhibiciones de los animales, mediante utensilios de aseo, para el correcto funcionamiento del lugar.	
Verificar las luces y fuentes de ciertas exhibiciones, por medio de la observación directa, garantizando el funcionamiento de estas.	
Efectuar la revisión del estado de las exhibiciones y animales, por medio de la observación directa, con el fin de informar cualquier inconveniente al jefe inmediato.	
Ejecutar el traslado de ciertos animales, a través del medio de transporte requerido, para la protección y conservación de estos.	
Realizar labores de servicio al cliente, mediante la información y demostración de los animales, garantizando un buen servicio al cliente.	
Verificar el orden y limpieza de la exhibición, mediante la supervisión directa a los visitantes, promoviendo un espacio limpio.	
Desarrollar la recolección de basura del área de exhibición, por medio de utensilios de aseo, para el mantenimiento del lugar.	
Ejecutar tareas de cuidado y protección de los animales a cargo, por medio de la observación directa, para la conservación de estos.	
Planificar cambios en la alimentación de los animales, por medio de nuevos productos, garantizando que estos se nutran correctamente.	
Identificar situaciones o emergencias presentadas con los animales, por medio de la revisión de estos, para que se les brinde la atención necesaria.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	

Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.

4. RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones internas

Se relaciona con su jefe inmediato y el departamento de mantenimiento.

Relaciones externas

Se relaciona con los clientes.

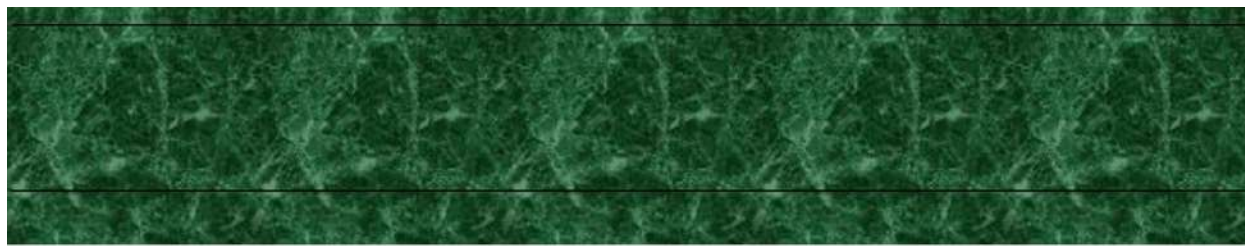
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:

Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
	X	Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos

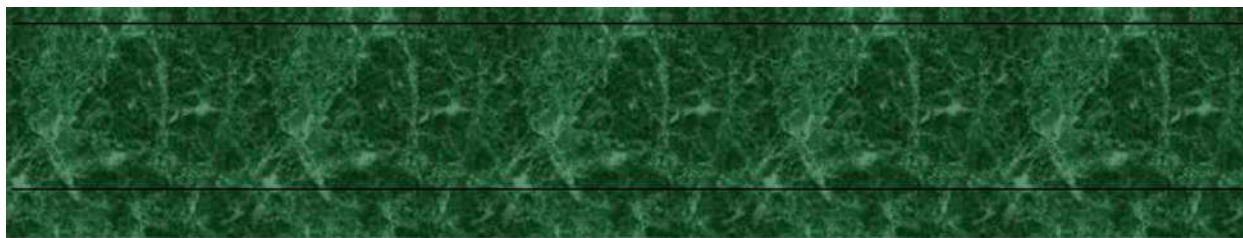
6. CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPOS DE RIESGOS

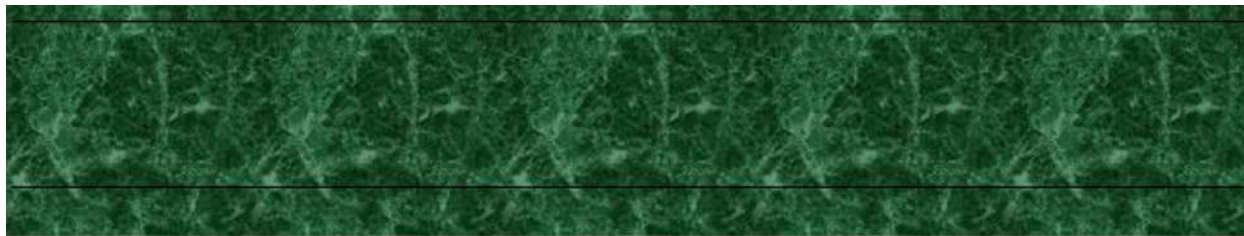
Biológicos	Animales enfermos o portadores de enfermedades. Presencia de vectores y roedores. Presencia de animales domésticos y/o venenosos. Exposición a bacterias, virus, hongos y otros. Mordeduras causadas por seres vivos y exposición a agentes biológicos.
Ergonómico	Adopción de posturas inadecuadas.
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.



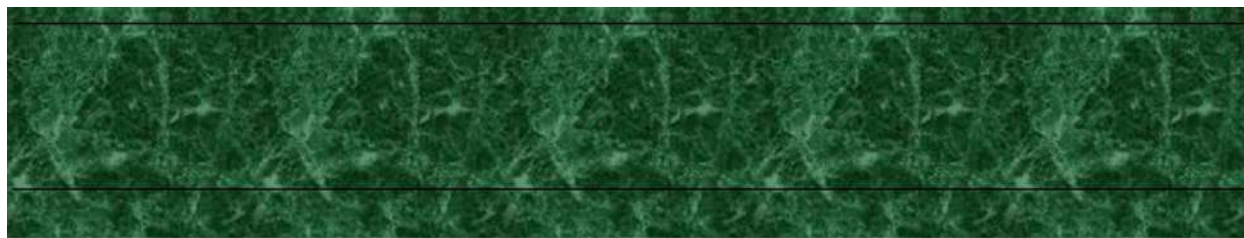
7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en servicio al cliente.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	III ciclo aprobado de la educación general básica (novenno año)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés avanzado		
Requisitos deseables	Experiencia en manejo de animales		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Alta	Establece una relación involucrándose con el negocio y las necesidades de cliente, garantizando soluciones.
	Trabajo en equipo	Baja	Realiza la parte de trabajo que le corresponde e intercambiar información cuando es requerido.
	Gestión del tiempo	Baja	Lleva a cabo las tareas asignadas teniendo en cuenta el tiempo invertido en su realización.
	Confiabledad e integridad	Baja	Su trabajo tiene poca relación con la protección de información confidencial y los activos de la compañía.



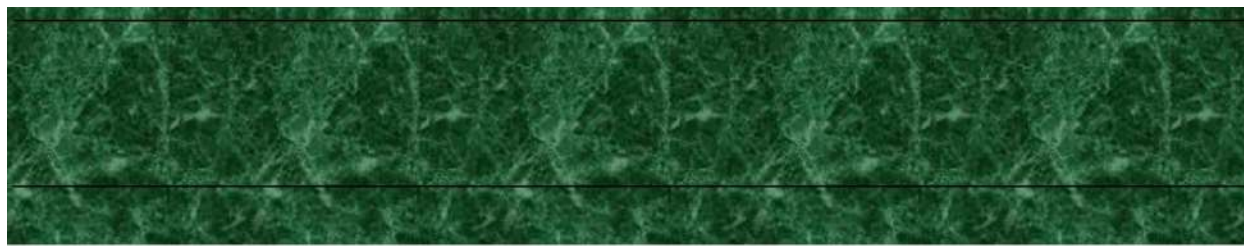
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	FLORISTA
Supervisión recibida	Gerente del parque
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Crear arreglos florales, por medio del cuidado, corte y adorno de flores naturales, proporcionando un servicio de calidad y experiencia a los clientes.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Supervisar las reservaciones de eventos románticos de clientes, mediante el sistema internos, para el arreglo y decoración de estos.	
Ejecutar el pedido de flores a los jardineros, por medio de herramientas tecnológicas de comunicación, para el diseño de los arreglos florales.	
Realizar los arreglos florales, de acuerdo con la solicitud de los clientes, para la decoración de los paquetes románticos.	
Determinar citas con clientes, por medio de los canales de comunicación, para el asesoramiento y selección de la decoración floral.	
Efectuar la solicitud de flores a proveedores, mediante herramientas tecnológicas de comunicación, para el abastecimiento del material.	
Verificar el cuidado y mantenimiento de las flores cortadas antes del evento, mediante la observación directa, evitando posibles inconvenientes.	
Identificar la decoración del lugar donde se realizará el evento, según las indicaciones solicitadas, para la satisfacción de los clientes.	
Desarrollar la decoración de arreglos florales en pasteles, según indicaciones del cliente, para la satisfacción de estos.	
Ejecutar la decoración de muebles con arreglos florales, según indicaciones del cliente, para los eventos solicitados.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



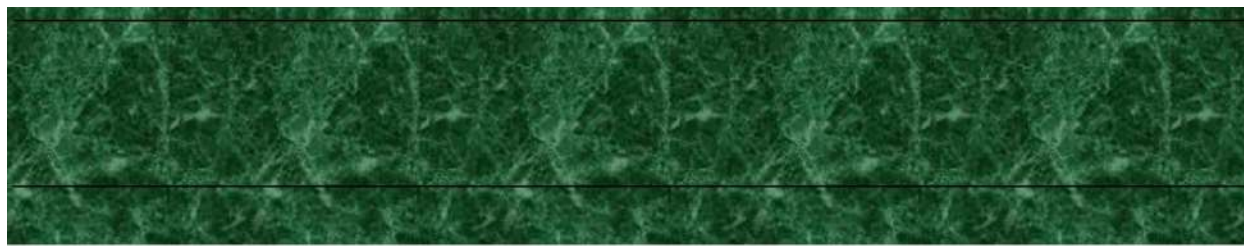
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con el supervisor inmediato y con el departamento de jardinería.		
Relaciones externas		
Se relaciona con proveedores y clientes.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
	X	Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Polvo en el ambiente. Labores a cielo abierto.	
Ergonómicos	Herramientas manuales.	
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.	



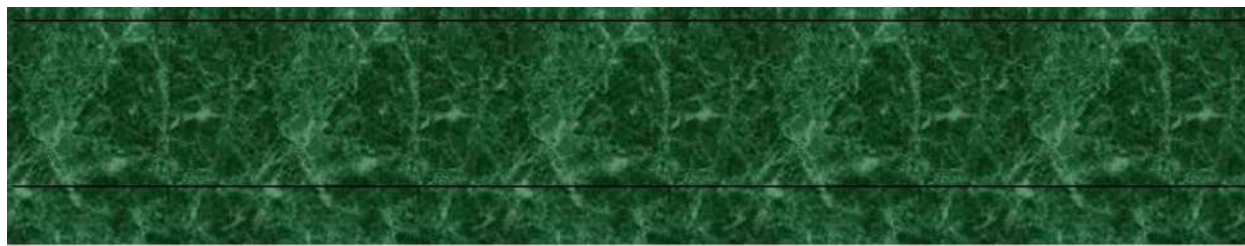
7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimientos en decoración y flores. Conocimiento en servicio al cliente.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	El ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés básico		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
9. COMPETENCIAS:			
Genéricas	Competencias	Nivel	Descripción
	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Baja	Realiza la parte que le corresponde e intercambiar información cuando es requerido.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
Confiable y íntegro	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.	



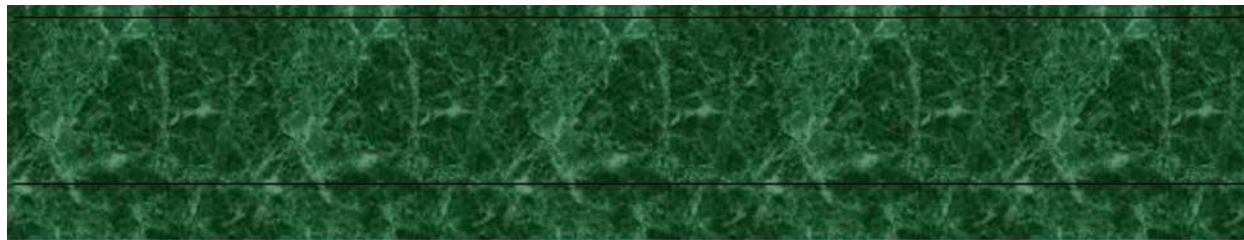
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	GUARDA DE SEGURIDAD
Supervisión recibida	Asistente de gerente general
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Efectuar tareas de protección a los activos e infraestructura de la compañía, mediante el recorrido continuo en su jornada laboral, <u>garantizando un entorno seguro.</u>	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Ejecutar la revisión de las cámaras del centro de monitoreo, por medio de la observación directa, verificando el movimiento de los clientes y personal.	
Planificar los recorridos dentro de la compañía, de acuerdo con los espacios de libre acceso, para la detección de alguna anomalía o problema.	
Determinar el acceso en las entradas de los edificios y las puertas de los vehículos, mediante el movimiento manual, asegurando su correcto funcionamiento.	
Verificar que las puertas de seguridad se encuentren cerradas, mediante el movimiento manual, asegurando el correcto funcionamiento.	
Realizar las tareas de cuidado de vehículos de los huéspedes, mediante el centro de monitoreo, brindando una mayor seguridad a los clientes.	
el reporte de anomalías presentadas, según indicaciones de la compañía, evitando posibles problemas.	
Desarrollar los informes detallados al jefe inmediato sobre los incidentes presentados, por medio de herramientas tecnológicas de comunicación, para que estos se eviten o resuelvan.	
Efectuar llamadas a la fuerza pública en caso de robo o problemas, por medio de los canales de comunicación, para la toma de medidas pertinentes.	
Ejecutar la revisión de bolsos de los colaboradores, por medio de la observación directa, para la protección de los activos de la compañía.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



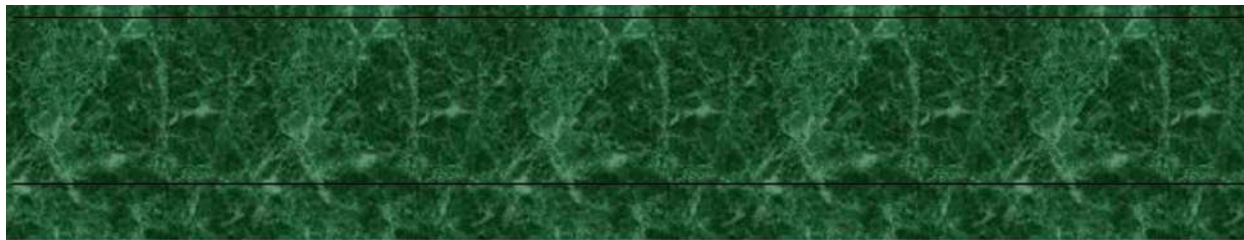
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con su superior inmediato, recepción del hotel y los colaboradores de la compañía.		
Relaciones externas		
Posee comunicación con la fuerza pública.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
	X	Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Locativos	Desplazamiento caminando a determinado lugar.	
Mecánicos	Armas de fuego. Robo, salto, golpes o agresión por delincuentes. Impacto con balas de arma de fuego.	
Psico laborales	Disturbios sociales (robos). Exposición a situación estresante. Agresión física o verbal de personas.	



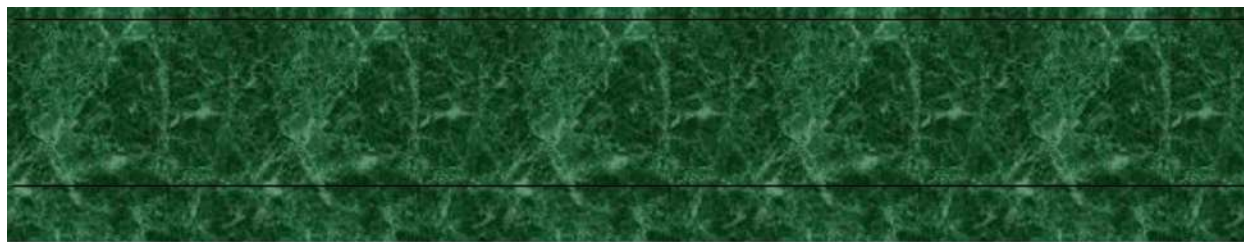
7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en servicio al cliente.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	El ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	No aplica para el puesto		
Requisitos deseables	Permiso de portación de armas vigente		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Baja	Realiza la parte de trabajo que le corresponde e intercambiar información cuando es requerido.
	Gestión del tiempo	Baja	Lleva a cabo las tareas asignadas teniendo en cuenta el tiempo invertido en su realización.
	Confiabledad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.



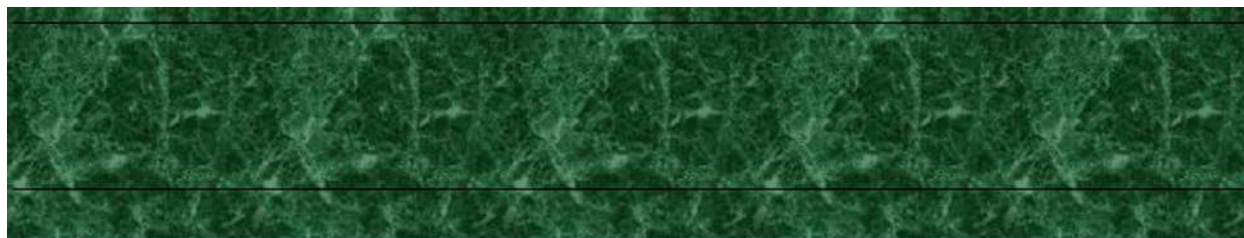
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	GUÍA DEL PARQUE
Supervisión recibida	Gerente del Parque
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar recorridos a los clientes en el centro turístico y en otras áreas designadas, de acuerdo con las especificaciones y políticas establecidas por la compañía, garantizando una experiencia, tanto agradable, como segura para los clientes.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Verificar la recepción de los visitantes nacionales y extranjeros, mediante los canales de comunicación, para la gestión de la agenda designada.	
Efectuar la bienvenida a los clientes del recorrido, mediante la comunicación verbal, garantizando una atención agradable.	
Determinar labores de soporte al cliente, con respecto a la agenda del día y dudas, brindando un servicio de calidad.	
Ejecutar tareas de supervisión a los clientes en el recorrido o medios de transporte utilizados, por medio de la comunicación directa, evitando posibles riesgos.	
Supervisar el control de los servicios del recorrido, mediante el itinerario asignado, para la correcta coordinación de este.	
Planificar paradas específicas de descanso, comida y aseo, por medio de la agenda designada, para la satisfacción de los clientes.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



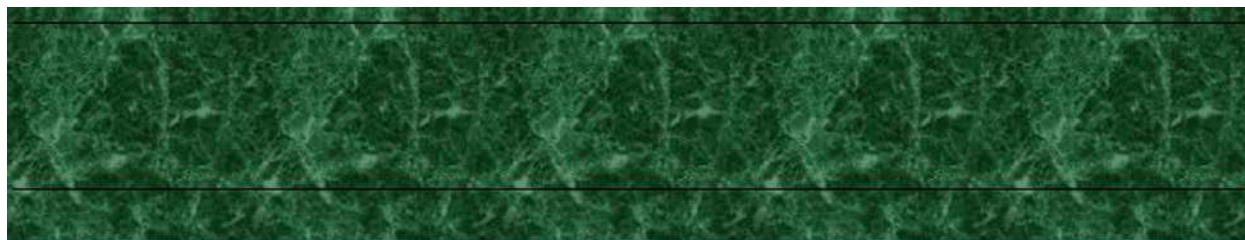
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con el superior inmediato, con la recepción del hotel y el parque.		
Relaciones externas		
Mantiene comunicación con los huéspedes y clientes.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Ergonómicos	Trabajo de pie prolongado.	
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.	
Locativos	Desplazamiento caminando a determinado lugar.	
Biológicos	Mordeduras causadas por seres vivos. Exposición a agentes biológicos.	



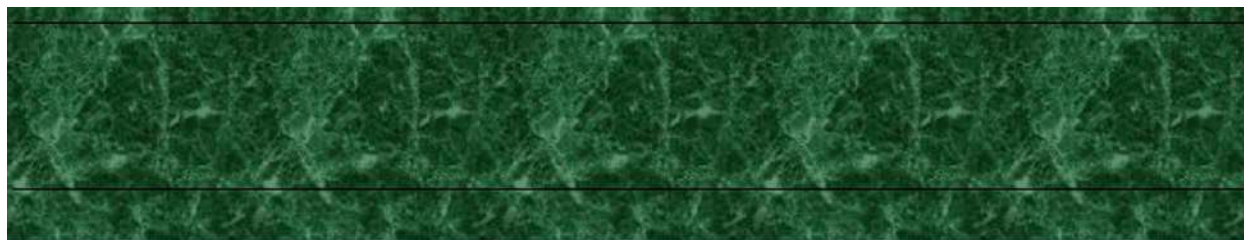
7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en servicio al cliente. Poseer buenas habilidades comunicativas.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	El ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés avanzado		
Requisitos deseables	Curso de primeros auxilios básicos		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Alta	Expresa el mensaje con precisión y fluidez para exponer de manera equilibrada los puntos de vista, convicciones y creencias.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Baja	Realiza la parte de trabajo que le corresponde e intercambiar información cuando es requerido.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabilidad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.



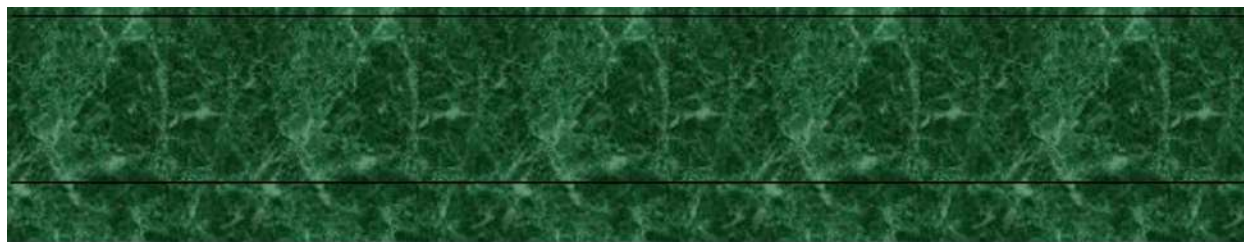
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	JARDINERO
Supervisión recibida	Gerente del parque
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Planificar el mantenimiento a las plantas del hotel, mediante el riego, limpieza y eliminación de plagas que puedan afectar su belleza y crecimiento, garantizando el correcto funcionamiento de los espacios verdes.	
3. TAREAS: DEL PUESTO	
Funciones	
Planificar el riego de las plantas, mediante utensilios de jardinería, para el mantenimiento de estas.	
Realizar el cortado del zacate o malezas, mediante herramientas de jardinería, para la limpieza de los espacios verdes.	
Ejecutar tareas de barrido de zacate, maleza y hojas secas, por medio de utensilios de jardinería, para el orden de los espacios verdes.	
Supervisar el cuidado de las plantas, por medio de abono y fertilizantes, para que estas se encuentren con nutrientes.	
Ejecutar tareas de corte en hijos de plantas, por medio de los utensilios de jardinería, para la reproducción y sembrado de estas.	
Coordinar la desintoxicación de plagas que puedan afectar la plantas, por medio de insecticidas, para la protección y cuidado de estas.	
Efectuar tareas podado de plantas-arbustos, por medio de herramientas de jardinería, brindando una forma y tamaño adecuado para cada uno.	
Identificar el cambio de las plantas de decoración en las áreas comunes, mediante el movimiento manual, para el embellecimiento del centro turístico.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



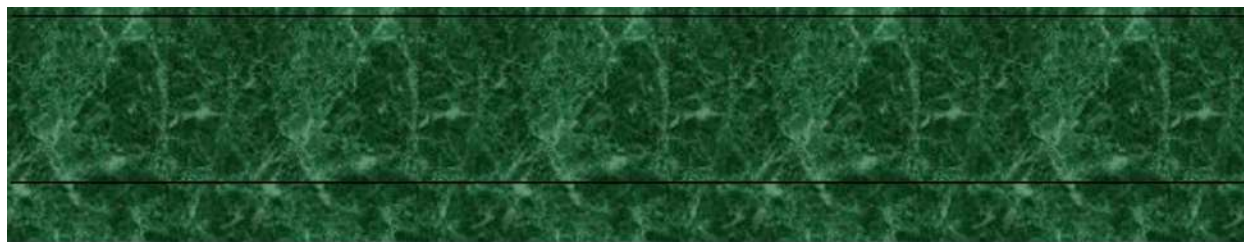
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con su supervisor inmediato y con sus compañeros(as) del puesto.		
Relaciones externas		
Mantiene comunicación con proveedores.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
	X	Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Posturas de pie.	
Biológicos	Contacto con plantas, plagas y hongos.	
Locativos	Quemaduras por el sol.	
Químicos	Abono e insecticidas.	



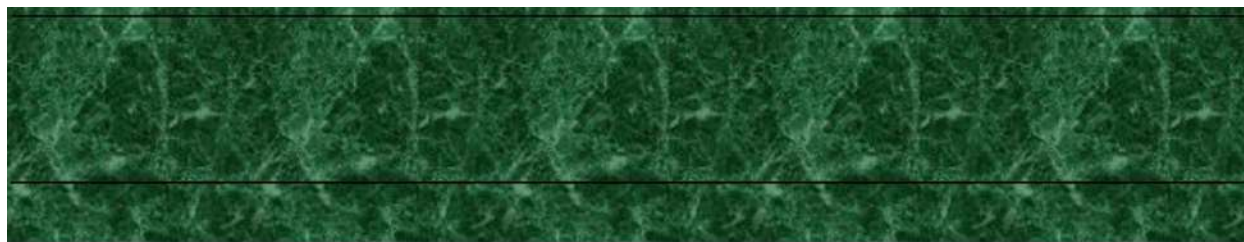
7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:			
Conocimiento en el manejo de plantas.			
Conocimiento en el manejo de herramientas de jardinería.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	II ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	No aplica para el puesto		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
9. COMPETENCIAS:			
Genéricas	Competencias	Nivel	Descripción
	Comunicación asertiva	Baja	Expresa un mensaje sencillo y predefinido en un discurso.
	Orientación al cliente	Baja	Responde a las demandas o conflictos de los clientes, ofreciendo una respuesta de estándar.
	Trabajo en equipo	Baja	Realiza la parte de trabajo que le corresponde e intercambiar información cuando es requerido.
	Gestión del tiempo	Baja	Lleva a cabo las tareas asignadas teniendo en cuenta el tiempo invertido en su realización.
Confiabledad e integridad	Baja	Su trabajo tiene poca relación con la protección de información confidencial y los activos de la compañía.	



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	MISCELÁNEO DE ÁREAS PÚBLICAS
Supervisión recibida	Asistente de Gerente General
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar la limpieza y desinfección de las áreas públicas del parque, mediante utensilios de aseo, para que los clientes disfruten de una excelente calidad de servicio.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Determinar la limpieza de las áreas públicas, mediante la observación directa, para el correcto funcionamiento del lugar.	
Identificar el polvo en las partes superiores de las áreas públicas, por medio de los utensilios de aseo, para el retiro de la suciedad.	
Efectuar tareas de barrido y limpieza en las áreas públicas, por medio de un recogedor de basura, para que el área esté limpia y ordenada.	
Ejecutar tareas de recolección de basura de las áreas públicas, mediante los utensilios de aseo, para el correcto funcionamiento del depósito de esta.	
Realizar tareas de limpieza de los servicios sanitarios, mediante utensilios de aseo, para que los clientes utilicen el servicio.	
Ejecutar tareas de lavado y limpieza de los cuartos de servicios sanitarios de las áreas públicas, mediante utensilios de aseo, para la satisfacción de los clientes.	
Verificar los insumos de limpieza y aseo en las áreas públicas, mediante la observación directa, para el abastecimiento de estos.	
Efectuar el reporte en caso de averías en el área de servicios sanitarios, por medio de comunicación directa o herramientas tecnológicas, para el correcto funcionamiento de estos.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con los compañeros(as) de trabajo, su superior inmediato, la recepción del parque y el departamento de bodega.		
Relaciones externas		
Clientes del parque.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
	X	Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Labores a cielo abierto.	
Ergonómicos	Postura. Trabajo de pie prolongado.	
Locativos	Manipulación de desechos. Pisos resbalosos/disparejos/mojados.	
Químicos	Productos de limpieza.	



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

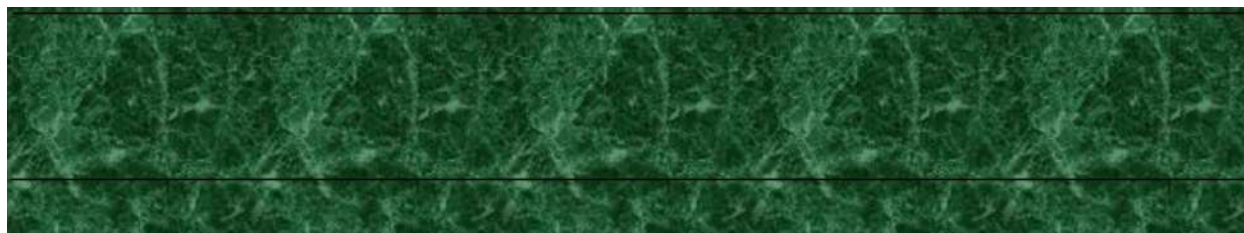
No aplica para el puesto.

8. REQUISITOS DEL PUESTO:

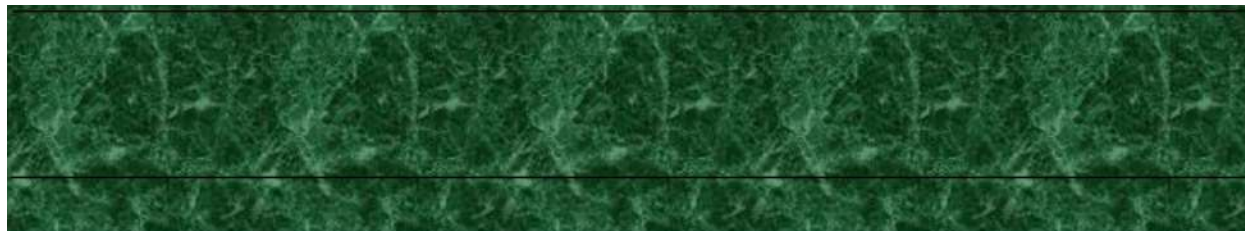
Formación académica	El ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares
Requisitos del puesto	No aplica para el puesto
Requisitos deseables	Servicio al cliente

9. COMPETENCIAS:

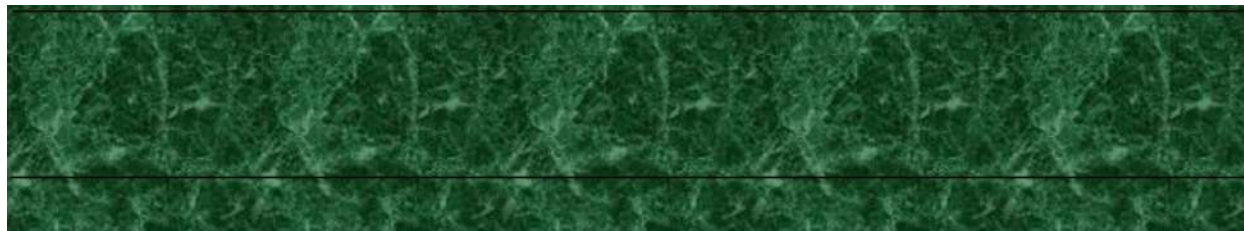
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Baja	Expresa un mensaje sencillo y predefinido en un discurso.
	Orientación al cliente	Baja	Responde a las demandas o conflictos de los clientes, ofreciendo una respuesta de estándar.
	Trabajo en equipo	Baja	Realiza la parte de trabajo que le corresponde e intercambiar información cuando es requerido.
	Gestión del tiempo	Baja	Lleva a cabo las tareas asignadas teniendo en cuenta el tiempo invertido en su realización.
	Confiabledad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.



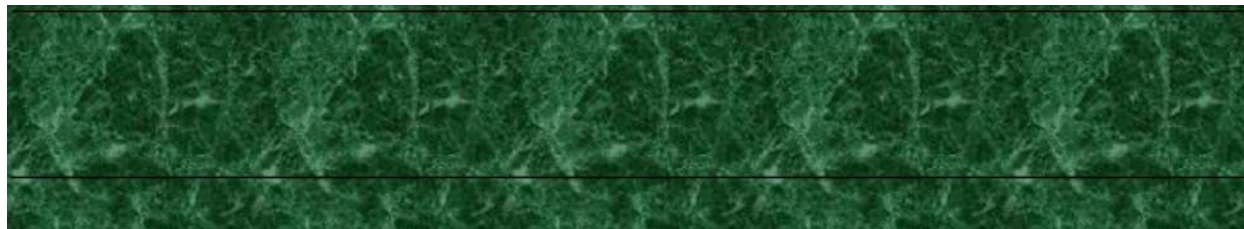
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	OPERARIO DE MANTENIMIENTO
Supervisión recibida	Jefe de mantenimiento del parque
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Realizar las labores de mantenimiento, construcción y reparación del parque, mediante herramientas de trabajo brindadas, para el correcto funcionamiento de las instalaciones de la compañía y la disminución de posibles riesgos.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Ejecutar la reparación y mantenimiento del parque, mediante herramientas de su área, para el correcto funcionamiento del centro turístico.	
Realizar la limpieza de las áreas comunes del parque, por medio de los utensilios de aseo, para el mantenimiento de la infraestructura.	
Efectuar el mantenimiento de las jaulas y senderos de los animales del parque, mediante las herramientas requeridas, para el cuidado de estos.	
Ejecutar la limpieza a los espacios de los animales del parque, por medio de utensilios de aseo, para el correcto funcionamiento del centro turístico.	
Determinar el mantenimiento de los pisos en el área del parque y hotel, mediante las herramientas de requeridas, con el fin de la reducción de posibles riesgos.	
Verificar el mantenimiento a las trampas de animales, con herramientas de su área, para el adecuado traslado de estos.	
Planificar actividades de rotulación de información, por medio de pintura, para la señalización y prevención en el parque.	
Efectuar actividades de pintado en áreas comunes del parque, por medio de utensilios de pintar, para la satisfacción de los clientes.	
Verificar el mantenimiento de las barandas de los senderos del parque, mediante las herramientas requeridas, con el fin de la reducción de posibles riesgos.	
Identificar reparaciones de mantenimiento correctivo, mediante la observación directa, para la disminución de posibles riesgos.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



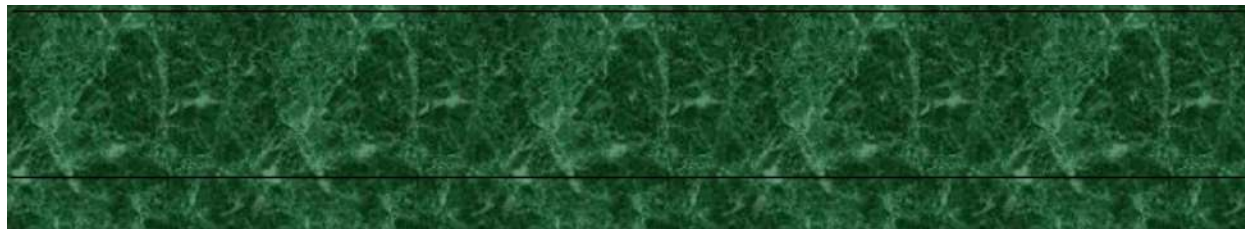
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con los compañeros(as) del puesto. Y posee contacto con su superior inmediato.		
Relaciones externas		
No se relaciona con áreas externas a la compañía.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Máquinas, equipos o herramientas que generan vibraciones. Ruido (generado por equipos, máquinas, herramientas).	
Ergonómicos	Levantamiento de peso.	
Locativos	Pisos resbalosos/disperejos/mojados.	
Eléctricos	Conexiones eléctricas expuestas e instalaciones eléctricas y conexiones.	



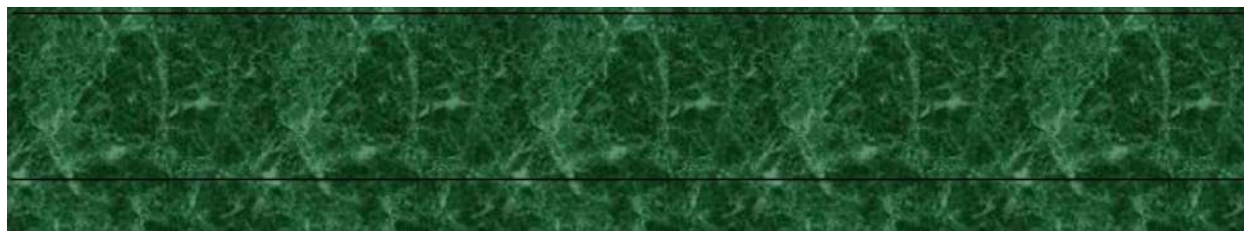
7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			
Conocimiento en construcción y mantenimiento.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	II ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	No aplica para el puesto		
Requisitos deseables	No aplica para el puesto		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Baja	Responde a las demandas o conflictos de los clientes, ofreciendo una respuesta de estándar.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabilidad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.



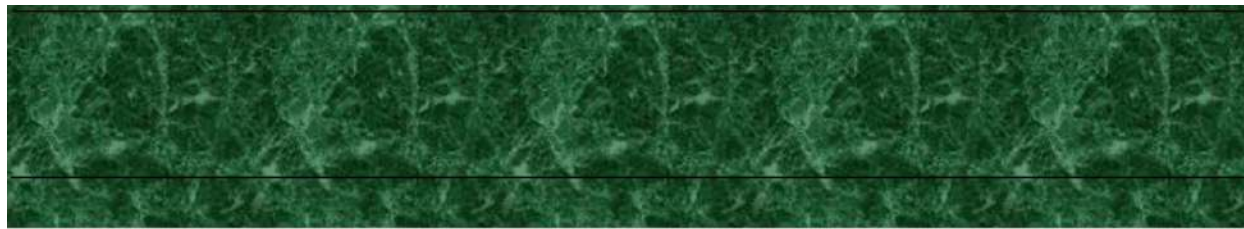
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	PARQUEADOR
Supervisión recibida	Asistente de gerente general
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Efectuar un servicio de protección, orden y cuidado de medios de transporte, a clientes internos y externos de la compañía, para el control de los ingresos-egresos al centro turístico.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Realizar el ingreso de clientes al área de parqueo, por medio de la revisión de espacios disponibles, para su visita al centro turístico.	
Efectuar un servicio de guía a los clientes del parqueo a la recepción, mediante la señalización del lugar, para que estos disfruten del servicio disponible.	
Verificar el área del parqueo, según espacio disponible, para el acomodo de los medios de transporte de los visitantes.	
Ejecutar tareas cuidado y protección a los medios de transporte de los visitantes, mediante la observación directa, brindando seguridad a los clientes.	
Supervisar el estacionamiento preferencial, mediante la correcta señalización de este, para la utilización de las personas con discapacidad o que los transporten.	
Efectuar respuestas sencillas a los turistas nacionales e internacionales, sobre el servicio del parqueo, para la satisfacción de estos.	
Coordinar las salidas de los medios de transporte del área de parqueo, mediante la vigilancia del retiro de los clientes, para el control y orden del lugar.	
Identificar las condiciones de limpieza en el área del parqueo, por medio de la observación directa y la recolección de basura, para la satisfacción de los clientes.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



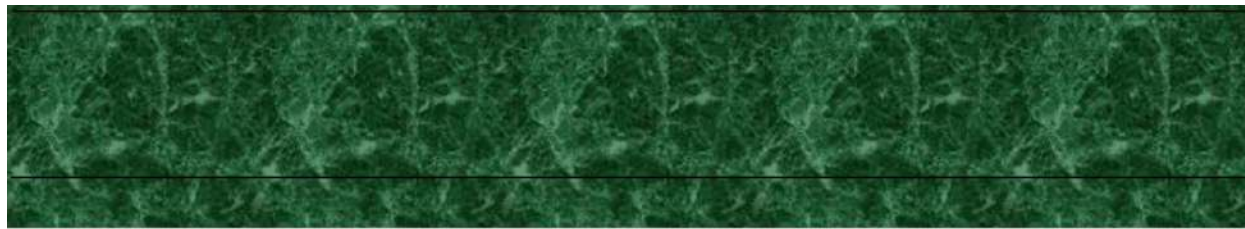
4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con el superior inmediato y posee contacto con sus compañeros(as) del puesto.		
Relaciones externas		
Mantiene comunicación con los clientes nacionales e internacionales.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
	X	Atrasos en la entrega de servicios o productos
	X	Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Físicos	Polvo en el ambiente (al estar al aire libre).	
Ergonómicos	Trabajo de pie prolongado.	
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.	
Locativos	Manipulación de desechos (basura).	



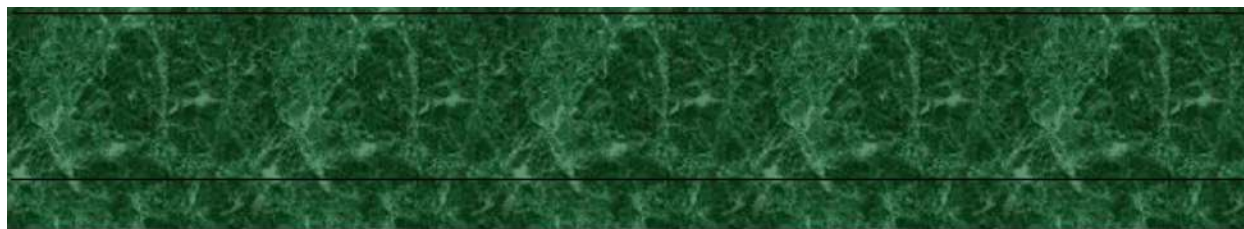
7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			
Conocimiento en servicio al cliente.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	El ciclo de la educación general básica aprobado (sexto grado)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	No aplica para el puesto		
Requisitos deseables	Inglés básico		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Baja	Lleva a cabo las tareas asignadas teniendo en cuenta el tiempo invertido en su realización.
	Confiabledad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del Puesto	SALONERO
Supervisión recibida	Gerente de alimentos y bebidas
Supervisión ejercida	No aplica para el puesto
2. NATURALEZA DEL PUESTO:	
Ejecutar tareas de atención a los clientes del restaurante, mediante el cumplimiento de la normativa de manipulación de alimentos, para el fortalecimiento de una buena experiencia a los comensales.	
3. TAREAS DEL PUESTO:	
Funciones	
Ejecutar la limpieza del restaurante, por medio de los utensilios de aseo, para la satisfacción de los clientes.	
Verificar los suministros del restaurante, por medio de la observación directa, para el conteo del inventario y el abastecimiento de estos productos en las mesas.	
Crear un reporte sobre los suministros de restaurante faltantes, por medio del conteo, para la notificación al jefe inmediato y abastecimiento de estos.	
Efectuar tareas de servicio de alimentos y bebidas a los clientes, según el menú disponible, para la satisfacción de los comensales.	
Realizar el reporte al encargado de cocina sobre los pedidos con indicaciones especiales de clientes, mediante la comunicación directa, para la obtención de un servicio de calidad.	
Coordinar la preparación y entrega de las bebidas solicitadas por los clientes, según lo solicitado, para la satisfacción de los clientes.	
Ejecutar tareas de servicio sobre platillos y bebidas a clientes, mediante la carta solicitada, garantizando la degustación de los comensales.	
Efectuar facturas de cobro a los clientes, con el registro de las compras realizadas, para el control de las ventas.	
Identificar las mesas utilizadas, por medio de la observación directa, para el retiro de los artículos usados y la limpieza de estas.	
Ejecutar el reporte de cualquier anomalía a su jefatura inmediata, por medio de la comunicación directa, para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo.	
Realizar otras funciones afines o complementarias al puesto de trabajo, según sean indicadas por su jefe inmediato.	



4. RELACIONES DE TRABAJO:		
Relaciones internas		
Se relaciona con sus superiores inmediatos, con su equipo de trabajo y el departamento de lavandería.		
Relaciones externas		
Mantiene comunicación con clientes.		
5. CONSECUENCIAS DEL ERROR:		
Aplica	No aplica	
X		Pérdidas monetarias o económicas
	X	Retraso en las funciones del Departamento
X		Atrasos en la entrega de servicios o productos
X		Retraso en el trabajo de otras personas
	X	Disminución en la eficiencia de los trabajos
6. CONDICIONES DE TRABAJO:		
TIPOS DE RIESGOS		
Químicos	Productos de limpieza.	
Ergonómicos	Adopción de posturas inadecuadas.	
Psico laborales	Clientes insatisfechos u ofuscados.	
Biológicos	Exposición a bacterias, virus, hongos y otros.	



7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			
Conocimiento en servicio al cliente.			
8. REQUISITOS DEL PUESTO:			
Formación académica	III ciclo de la educación general básica aprobado (noveno año)		
Experiencia laboral	Al menos 0-6 meses en puestos similares		
Requisitos del puesto	Inglés avanzado Carné de manipulación de alimentos vigente		
Requisitos deseables	Experiencia en preparación de bebidas y cócteles		
9. COMPETENCIAS:			
	Competencias	Nivel	Descripción
Genéricas	Comunicación asertiva	Media	Expresa un mensaje claro y fluido respetando los aspectos claves de la información que se quiere transmitir.
	Orientación al cliente	Media	Ofrece un servicio adecuado para el cliente evaluando sus necesidades y peticiones para dar una respuesta efectiva.
	Trabajo en equipo	Media	Coopera con las tareas y metas establecidas por el grupo de trabajo.
	Gestión del tiempo	Media	Distribuye el tiempo disponible, según actividades de carácter urgente, importante y no urgente.
	Confiabledad e integridad	Media	Se acopla a las normativas y los valores éticos para tratar la información confidencial y manejar los activos de la compañía.

REFERENCIAS

- Nieto, D. (2021). Evolución del concepto de competencias laborales y su aporte al proceso de selección. [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América] Repositorio Institucional Lumieres.
<https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/8723>

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A continuación, se presentan una serie de conclusiones a partir de la sistematización e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación. Estas responden a los objetivos específicos planteados para el inicio del proyecto.

Primer objetivo específico: Diagnosticar la situación actual de la empresa en relación con los puestos de trabajo, que permita la identificación de las necesidades para el manual de puestos por competencias.

En los hallazgos de la investigación, se diagnostica que la compañía, a pesar de su larga trayectoria en el mercado, carece de un Departamento de Recursos Humanos establecido y una persona enfocada específicamente a esta área. Además, se identifica que la empresa no contaba con un organigrama y la descripción de los 14 puestos existentes se encontraba desactualizada e incompleta. Por consiguiente, se concluye que no existe una evaluación exhaustiva de todos los puestos de trabajo desde el principio, con el fin de desarrollar un manual de puestos basado en competencias.

Por otra parte, se concluye que la empresa se encuentra ubicada en un entorno rural, lo cual influye significativamente en los perfiles y requisitos de los puestos de trabajo, adaptándolos a las características específicas de la población y la localidad.

A pesar de las deficiencias encontradas en la compañía, se identifica que se ha mantenido estable a lo largo de los años. Sin embargo, los trabajadores se han adaptado a nuevas tareas y conocimientos, para afrontar nuevos retos. Se concluye que no existe un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para comprender e iniciar con el levantamiento de los descriptivos de los

puestos. Este proceso no solo ayuda a clarificar roles y responsabilidades, sino también a optimizar la eficiencia y el rendimiento organizacional a largo plazo.

Segundo objetivo específico: Determinar las competencias que requieren los puestos de trabajo en la empresa El Paraíso del Parque S.A, dirigido a la elaboración de un diccionario por competencias.

Se concluye que la compañía no cuenta con un modelo estructurado para evaluar y desarrollar las competencias claves en cada puesto de trabajo. Esto implica la ausencia de una guía clara sobre las habilidades y conocimientos necesarios para cada rol dentro de la empresa. La compañía, carece de un diccionario por competencias, lo que le dificulta tener una evaluación detallada y precisa de las habilidades. Esto también afecta la identificación de las áreas de desarrollo y la alineación estratégica del talento humano con los objetivos organizacionales.

Tercer objetivo específico: Definir los puestos por competencias en la empresa El Paraíso del Parque S.A, que permita la creación de una propuesta de un manual de puestos por competencias.

Durante la investigación en la empresa El Paraíso del Parque S.A, se concluye la necesidad de definir los puestos por competencias, mediante la implementación de un diccionario por competencias y un estudio de la estructura jerárquica en la compañía. Dicha herramienta proporciona una base sólida para la creación de un manual de puestos por competencias.

Además, se concluye que un manual de puestos por competencias es un instrumento valioso en la empresa, puesto que aporta el logro de los objetivos empresariales. Esto no solo beneficia las operaciones diarias, sino que también promueve el desarrollo continuo de las metas a largo plazo.

Finalmente, la implementación de un manual de puestos por competencias tiene un impacto significativo en la gestión del talento humano, facilitando procesos como: reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo de los colaboradores. También, mejora la eficiencia operativa y

posee un impacto positivo en la cultura empresarial, al promover un ambiente sano y orientado a resultados. Además, representa un avance hacia la optimización de la gestión de Recursos Humanos y el fortalecimiento del desempeño organizacional a largo plazo.

6.2 Recomendaciones

A continuación, se detallan una serie de recomendaciones obtenidas a través de la finalización del proyecto de investigación, están dirigidas a la empresa El Paraíso del Parque S.A, con el propósito de facilitar la implementación del modelo basado en la gestión de talento humano por competencias.

Se recomienda a la compañía contar con una persona que se encargue específicamente de todas las labores relacionadas con el Departamento de Recursos Humanos puesto que esto permite trabajar adecuadamente con todos los departamentos de la compañía, garantizando que cada puesto de trabajo esté cubierto por el personal idóneo.

Asimismo, se sugiere a la compañía estar en constante actualización en temas de Recursos Humanos, considerando los cambios que afecten la estructura organizacional. Por otra parte, se sugiere realizar análisis periódicos de los puestos de trabajo, para evitar la desactualización de estos en cuanto a su información.

También, se invita a la compañía mantener actualizada la representación gráfica de los puestos de trabajo en el organigrama cada vez que se produzca un cambio estructural. Es crucial que la empresa identifique y realice los ajustes necesarios conforme evoluciona a lo largo del tiempo.

Además, se sugiere realizar una revisión periódica del diccionario por competencias considerando los cambios que sufra la empresa en cuanto a misión, visión, valores y otros cambios que alteren las tareas de los puestos de trabajo, con el propósito de garantizar la actualización de las herramientas de acuerdo con los cambios detectados.

Se propone a la compañía, implementar el manual de puestos por competencias como una herramienta para el desarrollo de los subsistemas de Recursos Humanos, puesto que el manual representa una gran oportunidad para mejorar las competencias del personal y los objetivos estratégicos de la empresa.

Se fomenta mantener en constante actualización las descripciones de los puestos. La constante revisión y actualización de los perfiles de los puestos de trabajo ofrece una oportunidad para adaptarse de manera ágil a los cambios del mercado y las necesidades de la empresa, manteniendo la competitividad y la eficiencia organizacional.

Se insta a la empresa realizar un plan de comunicación, con el fin, de compartir las competencias genéricas y específicas a todos los colaboradores. Asimismo, desarrollar un plan de capacitación del manual de puestos por competencias, con la finalidad de que cada colaborador tenga una visión clara de sus tareas, relaciones con otras áreas y las competencias esperadas para el puesto de trabajo.

Finalmente, se recomienda a la compañía llevar a cabo un análisis funcional en caso de que se cree un nuevo puesto de trabajo, con el fin de identificar tanto las competencias genéricas como las específicas del perfil, garantizando la estandarización de los puestos, según el modelo de gestión por competencias.

Referencias

- Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana. Revista de Investigación en Ciencias Sociales*. Vol. 3 Núm. 8 p. 82-95.
<https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/226/237>
- Aguilera, A., Náhuat, J. y Badillo, O. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*, ISSN: 1665-7039, ISSN: 2594-0163. Universidad de Guadalajara: México.
<https://www.redalyc.org/journal/5718/571860888005/571860888005.pdf>
- Agurto Ruiz, K. P., Mogollón García, F. S., & Castillo Chung, L. B. (2020). El papel del engagement ocupacional como alternativa para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 112-119.
https://www.researchgate.net/publication/354375371_El_papel_del_engagement_ocupacional_como_alternativa_para_mejorar_la_satisfaccion_laboral_de_los_colaboradores
- Alayza, M., Mendivil, L., Revilla, D., Sánchez, A., Sime, L. y Tague, R. (2020). *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación*. Escuela de posgrado. Maestría en educación. https://www.researchgate.net/profile/Diana-Revilla-Figueroa/publication/343426365_LIBRO_LOS_METODOS_DE_INVESTIGACION_-MAESTRIA_2020/links/5f29733da6fdcccc43a8e56a/LIBRO-LOS-METODOS-DE-INVESTIGACION-MAESTRIA-2020.pdf#page=7
- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias: Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360*. (3ª edición). Ediciones Granica S. A.
https://books.google.co.cr/books?id=KcOgDwAAQBAJ&pg=PA71&dq=entrevista+por+competencias&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiDxLjr1er2AhWZlGoFHXT_BLAQ6AF6BAgEEAI#v=onepage&q&f=false

- Alvarado, V., Araya, H. Cambroner, S. (2021). *Propuesta metodológica para el análisis de competencias del departamento de servicio al cliente del Bureau de Crédito S.H.V y asociados en el Barreal de Heredia, para los procesos de mejora continua de la organización a partir del 2021.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica Nacional de la Sede Central. <https://repositorio.utn.ac.cr/handle/20.500.13077/679>
- Álvarez, Y. (2021). *Propuesta del manual descriptivo de puestos por competencias y herramienta para la evaluación del desempeño por competencias para el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes. Tomo I.* (Tesis de Bachillerato). Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/13492/TF9013_BIB303728_Yaneir_y_Alvarez_Marengo_Tomo_I.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Argüello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., Torres, L. (2020). *Administración de empresas. Elementos básicos.* https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zLgoEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=Administracion+consiste&ots=80vrEuraS6&sig=MABFCUyaN8TfMdXRqddEGkY_xqc#v=onepage&q&f=true
- Armas, S. (2019). *Gestión por competencias y su influencia en la productividad de la Pollería Salazar SAC, Callao, 2019.* (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42913/Armas_SS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Badilla, C., Cuadra, J. (2021). *Diseño de una propuesta para actualizar los perfiles de puesto por competencias como elemento estratégico para el desarrollo de la gestión del talento humano en una empresa de industria médica de la Zona Franca Coyoil a partir del año 2021.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica Nacional. <https://repositorio.utn.ac.cr/handle/20.500.13077/757>
- Ballester, F. (2019). *Actualizar el manual de funciones por competencias laborales para los cargos administrativos y operativos del centro de medicina nuclear GAMACENTER SAS.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Cooperativa de Colombia.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f3f52faf-5f17-4c3b-b683-490be2e58b74/content>

Barbosa, A., Mar, C., Molar, J. (2020). *Metodología de la investigación. Métodos y técnicas.*

Grupo Editorial Patria S. A.

https://www.google.co.cr/books/edition/Metodología_de_la_investigación_Métod/e5otEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=fuentes+secundarias&pg=PA180&printsec=frontcover

Bravo, L., Muñoz, A., Ramos, P., Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 88, pp. 1316-1328, 2019.

Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>

Calics, L. y Villadiego, L. (2022). La gestión del talento humano: Elemento catalizador del éxito en las organizaciones actuales. Universidad Metropolitana de Educación, *Ciencia y Tecnología*. ISSN-e: 2644-3996. Vol.9, núm.6

<http://portal.amelica.org/ameli/journal/326/3263545009/html/>

Cárdenas, E., Pérez, O., González, A., y Marrero, F. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias en las Universidades. *Uniandes Episteme*, 7(2), 207-219.

Castilla, S., Góez, M. y Lora, H. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

Castillo, J. & Valencia, J. (2019). *Propuesta de un manual de funciones por competencias para la empresa Restaurante y Heladería Guacamayas*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/bitstreams/683fdfe9-fda2-46b3-9a8a-ff7c7cac57c2/download>

Cedeño, R., Maldonado, I., Vizcaíno, P. (2023). Metodología de la investigación científica: guía prácticaa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* julio-agosto, 2023, Volumen 7, Número 4. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11619>

Chacón, V., Corrales, M. y Molina, A. (noviembre 2020). *Programa para el desarrollo profesional de los colaboradores (as) de la empresa Wavin Costa Rica; enfocado en competencias*

- clave para las áreas comercial, producción y cadena de suministro.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional.
<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/21387/Consultor%20c3%ada%20MVR%20%28Grupo%20de%20Mariana%2c%20Valerie%2c%20Rene%29%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiriguayo, E. (2022). *Diseño del manual de funciones basado en competencias para la empresa Liberdatos en la ciudad de La Libertad para el segundo semestre del año 2022.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Israel.
<http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2977/1/UISRAEL-EC-MASTER-GEST-TH-378.242-2022-003.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (s.f.). *Código de trabajo de Costa Rica- Actualizado con la reforma procesal laboral.* https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf
- Cruz, G., Larrosa, J., Sayay, S. (12 abril 2020). Las tendencias de la organización empresarial. Vol. 2 Núm. 1 (2020): Enero - Junio. *Revista de investigación formativa: Innovación y aplicaciones técnico-tecnológica.*
<https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/v2.n1.a7>
- Cuesta, A., Lugo, A., Piñero, P. y Torres, S. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. *Ingeniería Industrial ISSN 1815-5936/ Vol. XXXIV/ No.2/ mayo-agosto/ 2018/ p. 124-134.* <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n2/1815-5936-rii-39-02-124.pdf>
- Davies, E. (25 junio 2022). Importancia del Clima laboral para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25 (49), 147-151.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.19842>
- Dueñas, J. (2023). *Sistemas de información y bases de datos en consumo. COMT0110-Atención al cliente, consumidor o usuario.* IC Editorial.
https://www.google.co.cr/books/edition/Sistemas_de_informaci%C3%B3n_y_bases_de_dato/ef20EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=fuentes+secundarias&pg=PT9&printsec=frontcover

- Durán, E., Solís, A. (2016). *Elaboración de una manual de puestos por perfiles de la fundación Paniamor, a partir del modelo de competencias genéricas*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/7439/1/40016.pdf>
- Esquivel, R., Muñoz, S., Vargas, F., Miranda, Y. (Noviembre 2021). Evaluación de las competencias laborales para el cargo de secretaria en instituciones universitarias ecuatorianas. *Revista gestión de las personas y tecnología* – ISSN 0718-5693 – edición n°42 – diciembre 2021 (agosto noviembre) – Universidad de Santiago de Chile, Facultad Tecnológica. <https://www.scielo.cl/pdf/gpt/v14n42/0718-5693-gpt-14-42-23.pdf>
- Feria, H., Matilla, M., Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia*. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/992/997>
- Físico, M. & Muñoz, P. (2023). *Empresa y Diseño de Modelos de Negocio. BCH2 - Novedad 2023*. Editorial Editex. https://www.google.co.cr/books/edition/Empresa_y_Dise%C3%B1o_de_Modelos_de_Negocio/-0DGEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=organigrama&pg=PA87&printsec=frontcover
- Gaspar, M. (2021). *La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas*. P.327P.732. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- Granillo, R., Piedra, V., Vázquez, M., Rodríguez, M. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción de personal: perspectivas y tendencias. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, Vol. 10, No. 19 (2023) 61-69. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/9820/9802>
- Guerrero, D. (01 de julio 2021). *Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano*. ISSN: 2739-0039. Instituto de investigación y estudios avanzados Koinonia (IIEAK). Santa Ana de Coro. Venezuela. <https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/33/50>

- Heredia, M. (2021). *Actualización del Manual de Funciones y Descripción de Cargos por Competencias del Talento Humano de ELEPCO S. A.* (Tesis de Maestría). Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://repositorio.utc.edu.ec/jspui/bitstream/27000/8059/1/MUTC-001071.pdf>
- Hernández, A., Argüelles, V., Palacios, H. (2021). Métodos empíricos de la investigación. *Ciencia Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla*, Vol. 9, No. 9, No. 17 (2021) 33-3. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/huejutla/article/view/6701/7600>
- Hernández, F. (2020). *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones*. 2ª ed. UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6792/16.pdf>
- Hernández, M., Quesada, N., Salazar, A. (2019). *Propuesta para el desarrollo de un manual de puesto a través de un análisis estructural y del clima organizacional para la asociación amigo del anciano de cañas, en pro del bienestar de los adultos mayores, Cañas 2019.* . (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica Nacional <https://repositorio.utn.ac.cr/handle/20.500.13077/713>
- Huaire, E., Maquina, E., Horna, V., Llanos, K., Herrera, A., Rodríguez, J., Villamar, R. (2022). *Tesis Fácil. El arte de dominar el método científico.* https://books.google.co.cr/books?id=PDJcEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ibáñez, B. (2022). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Ediciones Paraninfo S. A. <https://books.google.co.cr/books?id=ZzeIEAAAQBAJ&pg=PA13&dq=el+analisis+y+de+scripcion+de+puestos&hl=es->

[419&sa=X&ved=2ahUKEwjs6I_Clbv9AhVWmYQIHXY8CgcQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q&f=true](https://books.google.co.cr/books?id=cqQIEAAAQBAJ&pg=PA97&dq=fuentes+terciarias&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwixbLGoJr3AhVFQzABHargC-0Q6AF6BAgCEAI#v=onepage&q&f=true)

Iglesias, A. (2021). *Diseño y elaboración de material de comunicación*. Ediciones Paraninfo S. A.

<https://books.google.co.cr/books?id=cqQIEAAAQBAJ&pg=PA97&dq=fuentes+terciarias&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwixbLGoJr3AhVFQzABHargC-0Q6AF6BAgCEAI#v=onepage&q&f=true>

Inga, C. (2023). Análisis del proceso de inducción del talento humano en las PYMES,

Quinindé, 2020 -2021 *Journal of Economic and Social Science Research (JESSR)*, 3(2),

30–44. <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/66/229>

Jiménez, M. (2019). *Las buenas prácticas en la Gestión de los Recursos Humanos. Efectos sobre*

la Efectos sobre la productividad, competitividad y rentabilidad de las empresas.

Universidad de les Illes Balears.

https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/154249/Jimenez_Paradero_Miriam.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Komm, A., Maor, D., Pollner, F. (4 junio 2021). “De vuelta a lo humano”: por qué los líderes de

RR. HH quieren volver a centrarse en las personas. McKinsey and Company.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/back-to-human-why-hr-leaders-want-to-focus-on-people-again/es-CL>

La Nación. (14 de junio 2009). *Waterfall Gardens reabre hoy.*

<https://www.nacion.com/economia/negocios/waterfall-gardens-reabre-hoy/ECOJFAYDZBHSZJUIEFTF6FHY7Q/story/>

- Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Marroquín, C. & Padilla, C. (2021). *Enfoques de Investigación en Odontología: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1019-43552021000400338&script=sci_arttext
- Mendoza, M. & Niño, J. (2021). *La investigación científica en el contexto académico*. NSIA Publishing house editions. https://www.google.co.cr/books/edition/La_investigaci%C3%B3n_cient%C3%ADfica_e_n_el_cont/B7koEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=una+investigacion+es&printsec=frontcover
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2021). *Manual de cargos. Perfiles de cargos ubicados en la dirección de recursos humanos del ministerio de educación pública*. Departamento de Promoción del Recurso Humano Unidad de Análisis Ocupacional. <https://dgth.mep.go.cr/wp-content/uploads/2022/02/INFORME-PERFILES-DE-CARGOS-DIRECCION-DE-RECURSOS-HUMANOS-MEP.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2021) <https://www.mtss.go.cr/>
- Molina, I. (febrero 2022). *Buenas prácticas de Recursos Humanos en 2022. Manufactura y producción*. <https://mexicoindustry.com/noticia/-buenas-practicas-de-recursos-humanos-en-2022>
- Montagud, N. (12 de marzo 2020). *Entrevista directiva: qué es, características, ventajas y desventajas. ¿Qué es la entrevista directiva? ¿En qué ámbitos se utiliza y cuándo conviene usarla?* <https://psicologiymente.com/organizaciones/entrevista-directiva>

- NBTeam. (23 de octubre, 2019). *Las mejores prácticas de RRHH en 2019. Una guía completa.*
<https://www.nbteamconsulting.com/es/news/las-mejores-pr%C3%A1cticas-de-rrhh-en-2019>
- Nieto, D. (2021). *Evolución del concepto de competencias laborales y su aporte al proceso de selección.* (Trabajo de grado). Fundación Universidad de América. Repositorio Institucional Lumieres. <https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/8723>
- Obando, M. (2020). *Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria.*
https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254 e-ISSN: 2528 - 7869 (Versión Electrónica)
- Orocú, B. (2022). *Propuesta del manual descriptivo de puestos por competencia y herramienta para la evaluación del desempeño por competencias para Infotree Global Solutions Costa Rica – Cuenta Inte.* (Tesis de Bachillerato). Tecnológico de Costa Rica.
<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/13900>
- Pacherrez, J. & Marrufo, G. (2020). *Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020.*
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/184/230>
- Patricio, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos.* 3 edición. Revisada y actualizada. ESIC.
Business Marketing School.
https://www.google.co.cr/books/edition/Manual_de_recursos_humanos_3%C2%AA_ed/6GJyCwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=competencias+core&pg=PA90&printsec=frontcover
- Quesada, A. (2014). *Elaboración de perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una comercializadora de alimentos y bebidas.* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa

- Rica. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/a5968cdc-d557-47a3-b934-4cd72a06d6bf/full>
- Quiroz, G. & Torres, M. (2019). Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas. *EDUCACIÓN Julio - Diciembre*. 2019, Vol. 25 N°2: pp. 157-164 <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/educacion/article/view/2044/2109>
- Ramírez, C., Ramírez, M., Ramírez, C. (2022). *Fundamentos de administración*. 5ª edición, Ecoe Ediciones.
https://www.google.co.cr/books/edition/Fundamentos_de_administraci%C3%B3n_5ta_e_dici/RGBjEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=concepto+de+administraci%C3%B3n&printsec=frontcover
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica* Vol. 9 (3) ISSN 1390-9592 ISSN-L 1390-681X. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>
- Rivera, L. (15 de julio 2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *FIPCAEC* (núm. 12) Vol. 4, Año 4. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65/81>
- Vavillo, M. (2021). *Análisis de puestos de trabajo. Concepto, aplicaciones y proceso*.
<https://books.google.co.cr/books?id=N9czEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=puesto+de+trabajo&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi9w9nJ7rr9AhV3g4QIHT5mCCQQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=puesto%20de%20trabajo&f=false>
- Villa, M. y Tinoco, J. (2022). *Desarrollo del manual de funciones por competencias para una empresa comercial*. (Proyecto de titulación). Escuela Superior Politécnica del Litoral.
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/55986/1/T-112408%20TINOCO%26VILLA.pdf>

- Villafuerte, C. (2018). *Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios*.
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>
- Villanueva, F. (2022). *Metodología de la investigación*. Klik soluciones educativas, S. A.
https://www.google.co.cr/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n/6e-KEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Vinueza, A. (2019). *Diseño del manual de funciones por competencias y organigrama para una empresa del sector inmobiliario*. (Proyecto de titulación). Escuela Superior Politécnica del Litoral. <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/56e83750-f9d9-4eb8-9b6d-98ba4f5f278c/D-CD345.pdf>

Anexos

Anexo1: Cronograma

Cronograma del Trabajo Final de Graduación:				
Diseño de una propuesta de un manual de puestos por competencias en la empresa El Paraíso del Parque S.A, Costa Rica, para el mejoramiento de la gestión del talento humano en el período de agosto 2022 a noviembre 2023.				
Responsables del proyecto: Dayana Navas Bustamante y Jazmin Paniagua Chacón				
Fecha de inicio del proyecto: 16/1/2023				
Descripción de la tarea	Progreso	Inicio	Fin	Días de Trabajo
Firma aceptación empresa	100%	8/10/22	8/10/22	1
1. Capítulo 1				
Sesión tutor-estudiantes	100%	24/1/23	24/1/23	1
Justificación-Alcance-Limitaciones	100%	25/1/23	1/3/23	36
Estado de la cuestión	100%	25/1/23	1/3/23	36
Planteamiento del problema	100%	25/1/23	1/3/23	36
Matriz de congruencia	100%	25/1/23	1/3/23	36
2. Capítulo 2				
Marco de referencia empresarial	100%	25/1/23	1/3/23	36
Bases teóricas	100%	25/1/23	1/3/23	36
Reunión equipo	100%	25/1/23	1/3/23	36
3. Capítulo 3				
Marco metodológico	100%	25/2/23	26/3/23	30
Otras tareas				
Enviar primer Avance al tutor	100%	28/3/23	28/3/23	1
Reunión virtual con empresa	100%	7/4/23	7/4/23	1
Reunión Profe Tutor	100%	10/5/23	10/5/23	1
Visita empresa	100%	11/5/23	11/5/23	1
4. Capítulo 4				
Análisis situacional de la empresa-Mapeo	100%	29/5/23	16/6/23	19
Revisión de organigrama	100%	29/5/23	16/6/23	19
Identificar y clasificar las competencias para cada puesto de trabajo	100%	1/5/23	19/6/23	50
Hacer diccionario de competencias	100%	1/5/23	29/6/23	60
Diseño de la herramienta	100%	1/5/23	30/5/23	30
Buscar experto para validación y firma física de la herramienta (se hicieron correcciones)	100%	12/5/23	3/7/23	53

Visita empresa	100%	23/5/23	23/5/23	1
Coordinar horarios empleados	100%	4/7/23	17/7/23	14
Aplicar entrevistas cuestionario y validar con jefe inmediato	100%	25/7/23	23/8/23	30
Reunión Profe Tutor	100%	26/8/24	26/8/24	1
Validar el formato final de la herramienta con profe tutor	100%	26/8/24	10/9/24	16
Diseñar el manual de puestos por competencias	100%	25/7/23	22/10/23	90
Aplicar entrevistas faltantes	100%	27/10/24	31/10/24	5
Reunión Profe Tutor	100%	7/11/23	7/11/23	1
5. Capítulo 5				
Conclusiones y recomendaciones	100%	22/10/24	6/11/24	16
Correcciones profesor Tutor a documentos y herramientas	100%	7/11/23	20/1/24	75
Otras tareas				
Reunión Profe Tutor	100%	29/1/24	29/1/24	1
Correcciones finales documento y herramientas	100%	29/1/24	27/2/24	30
Reunión Profe Tutor	100%	29/2/24	29/2/24	1
Coordinación de documentos de lector externo e interno	100%	4/3/24	2/4/24	30
Reunión con lector interno	100%	3/4/24	3/4/24	1
Reunión con lector externo	100%	9/4/24	9/4/24	1
Reunión Profe Tutor	100%	13/4/24	13/4/24	1
Correcciones de lector interno y externo	100%	3/4/24	14/4/24	12
Reunión con lector interno	100%	7/5/24	7/5/24	1
Reunión Profe Tutor	100%	8/5/24	8/5/24	1
Reunión con lector externo	100%	15/5/24	15/5/24	1
Correcciones de lector interno y externo	100%	15/5/24	23/6/24	40
Reunión con lector externo	100%	28/6/24	28/6/24	1
Correcciones de lector interno y externo	100%	29/6/24	5/7/24	7
Reunión con Tutor y lector interno	100%	16/7/24	16/7/24	1
Reunión con lector interno y externo	100%	17/7/24	17/7/24	1
Mostrar resultados finales con anexos a tutor y lectores	100%	21/7/24	21/7/24	1

Anexo2: Preguntas de la Entrevista Estructurada**Entrevista estructurada o estandarizada**

1. ¿Cuál es el nombre de su puesto?
 2. ¿Quién es su jefe inmediato?
 3. ¿Posee subordinados a cargo?
 4. ¿Cuál es la visión general de las principales tareas del puesto?
 5. Según su puesto de trabajo, usted realiza funciones u obligaciones en un determinado tiempo laboral, indique cuáles son sus actividades y dicho tiempo para cada una.
 6. ¿Cuáles son sus relaciones laborales? Son los contactos ya sean; (otras personas, empresas, de la misma organización o distintas a la propia organización), que posee el personal del puesto para desempeñar las funciones del puesto.
 7. ¿Qué errores está más expuesto el puesto? Los errores cometidos pueden causar pérdidas materiales, económicas, atrasos en la entrega de servicios o productos, disminución eficiencia de los trabajos. Es un marque con X:
 - Pérdidas monetarias o económicas.
 - Retraso en las funciones del departamento.
 - Atrasos en la entrega de servicios o productos.
 - Retraso en el trabajo de otras personas.
 - Disminución en la eficiencia de los trabajos.
 8. ¿Cuáles son los conocimientos requeridos para el puesto de trabajo? El desempeño eficiente de un puesto de trabajo exige que el trabajador posea determinados requisitos, habilidades técnicas y blandas.
 9. ¿Cuáles son estos requisitos?
 10. Las competencias requeridas para que el trabajador desempeñe en su puesto de trabajo. Enumerar en: Alta, media y baja.
-

Anexo3: Carta de Autorización para uso y Manejo de los Trabajos Finales de Graduación Universidad Técnica Nacional (Trabajo Colectivo)



Universidad Técnica Nacional

Anexo IV

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE
LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA
NACIONAL
(Trabajo colectivo)**

Página | 40

Ciudad, Alajuela

Fecha. 25/03/2025

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre completo de sustentantes	Número de identificación
Dayana Vannesa Navas Bustamante	7-0245-0085
Jazmín Fabiola Paniagua Chacón	2-07900730

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:
Diseño de un manual de puestos por competencias en la empresa El Paraíso del Parque S.A, Costa Rica para el mejoramiento de la gestión del talento humano en el período de agosto 2022 a noviembre 2023.

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

Tesis de Graduación



Universidad Técnica Nacional

25/03/2025

Presentado en la fecha Día/Mes/Año autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede Central _____, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Página | 41

Autorizamos	
Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES, FINALES. Artículo 43. RTFG.	
Marque con una X o un ✓	
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	x
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	x
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	x
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras.	x
Consulta electrónica con texto protegido	x
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	x
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	x

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma

Dayana Navas Bustamante	7-0245-0085	<i>Dayana</i>
Jazmín Paniagua Chacón	2-07900730	<i>Jazmín Paniagua Chacón</i>

Página | 42



Día: 25 de marzo de 2024

Autorizamos	SI	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca		X
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)		X
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional		X
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)		X
Consulta electrónica con texto protegido		X
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido		X
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.		X

Por otra parte declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Página | 43

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Dayana Navas Bustamante	7-0245-0085	
Jazmín Panlagua Chacón	2-07900730	

Día: 25 de marzo de 2025

(Reformado mediante Acuerdo 9-3-2021, tomado por el Consejo Universitario en la Sesión Ordinaria No. 3-2021, celebrada el jueves 11 de febrero de 2021, a las nueve horas, según el Artículo 12. Publicado en el diario oficial La Gaceta No. 39 del 25 de febrero del 2021, sección de Reglamentos).