

**ULACIT**  
**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA**  
**Y TECNOLOGIA.**

**LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**Profesor tutor: Hernán Rojas**

**Estudiante: Dennis Ramírez Villalobos**

**MODALIDAD: ESCRITURA DE CASO**

**Ausencia de perfiles de puestos para un adecuado proceso de  
reclutamiento y selección de personal en la empresa Vigui.**

**San José-Costa Rica**

**ABRIL DE 2006**

## INDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>2</b>
<b>PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
ANÁLISIS EXTERNO.....	5
ANÁLISIS INTERNO.....	7
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>9</b>
PRIMERA SOLUCIÓN: .....	9
SEGUNDA SOLUCIÓN: .....	10
TERCERA SOLUCIÓN: .....	11
ESCOGENCIA DE LA SOLUCIÓN:.....	12

## **Resumen**

La empresa Fideos Precocidos de Costa Rica es una organización que ha incursionado en la industria alimentaria durante muchos años, la cual ha crecido en su capacidad productiva, en su volumen de clientes tanto nacionales como del extranjero, en tecnología, entre otros; más no ha sido así en la organización de su personal de trabajo, pues no ha desarrollado un diseño en el perfil de cada uno de los puestos de trabajo, contribuyendo poco con un reclutamiento y selección de personal apto para la empresa.

Para hacer frente a esta situación, se presentan alternativas que permitan mejorar las condiciones actuales del personal interno, estar al tanto de las habilidades y destrezas de éstos, disponiendo de la información específica de las funciones de cada puesto y logrando la coordinación entre las gerencias y el sujeto que realiza esta labor, sea interno o externo a la empresa.

**Palabras claves: perfil, modelo, funciones, contratación.**

## **Abstract:**

The company Fideos Precocidos de Costa Rica is an organization that has being in the food industry during many years, this company has grown in its productive capacity, in the volume of the national clients and the foreign clients, in technology, and others important aspects; it has not happened in the organization of its personnel, that because it has not developed a design in the profile of each one of

the jobs, and this does not contribute with the recruitment and selection of the right people for the company.

In order to face this situation, this work present alternatives that allow to improve the present conditions of the internal personnel, pay attention to the abilities and skills of the employees, having the specific information of the functions of each position and obtaining the coordination between the managements and the people in charge of the study, they can be internal or external to the company.

**Key words: profile, model, functions, hiring.**

### **Antecedentes**

La empresa Fideos Precocidos de Costa Rica fue fundada en Puntarenas en 1967, con el nombre de Industrias Vigui S.R.L., cuyo nombre se origina por la fusión de los apellidos de los dos socios fundadores Víquez y Guido, quienes actualmente ocupan los cargos de Presidente y Gerente General de la empresa, respectivamente.

El objetivo de esta empresa fue producir y vender al detalle Chop-suey en la zona del Pacífico, donde el mercado meta estaba constituido por los restaurantes chinos de Puntarenas y Guanacaste, pero el producto no tuvo la aceptación de la gente, por no ser un plato tradicional para la cultura de la zona.

En 1970 la empresa traslada su operación a San José, propiamente a Barrio México, en donde el producto es aceptado por el mercado de la zona central del país, lo que permite que la empresa comience su crecimiento.

En vista de que en diciembre de 1974 se incendian las instalaciones, VIGUI S.A. se ve forzada a reubicar su planta, y es así que a partir de 1975 reinicia sus operaciones en Santo Domingo de Heredia (actual ubicación) bajo el nombre de FIDEOS PRECOCIDOS DE COSTA RICA S.A.

Durante sus 39 años de existencia y como propietaria de la marca Vigui de Costa Rica, ésta se ha convertido en la empresa líder en la producción de pastas precocidas de trigo, pastas para sopas instantáneas y son los únicos productores de pastas de arroz al 100%, además de refrescos en polvo y condimentos. Además es dueña y creadora de la tecnología Viguimatic para la producción de pastas instantáneas, y pastas de arroz. La empresa Vigui, como la llamaremos de ahora en adelante, para efectos de este caso, hoy en día incursiona con éxito en el mercado de México, Centroamérica y Estados Unidos.

Esta empresa cuenta con un área de 11.000 m<sup>2</sup>, en el cual se encuentran localizados un edificio para oficinas administrativas, una planta para la producción de pasta precocida libre de grasa, una para bebidas en polvo y otra planta para pastas de arroz, sopas y condimentos.

En este momento (Febrero de 2006), cuenta con 83 personas, según datos del Departamento de Personal, de los cuales 26 pertenecen al área de administración

y las restantes 57 personas, distribuidas en áreas de plantas de producción, bodegas y talleres.

Con el fin de proyectarse hacia el futuro, la empresa Vigui está en proceso de mejoras y cambios, por ejemplo la incorporación del programa de Calidad HACCP; la búsqueda y ampliación de nuevos mercados tanto nacional como exterior; desarrollando cambios en ambiente interno de la organización; entre otros.

### **Problema**

Actualmente, el mercado exige que las personas sean más preparadas y capacitadas en el desempeño de los puestos de trabajo. Estos puestos, son determinantes en el funcionamiento de la organización, ya que permite que se vayan cumpliendo los objetivos, además facilita que se alcancen los resultados y un adecuado desempeño en las tareas.

La empresa Vigui, es una organización por la cual han laborado cantidad de personas, que han pasado por un proceso de selección de personal, el cual no se puede considerar deficiente, pero que de acuerdo con las nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal que son aplicadas en otras empresas, es necesario que se efectúan en este proceso, de manera que se pueda contar con el personal idóneo para cualquier puesto dentro de la empresa.

En este momento, en la empresa Vigui no están definidos los perfiles de puestos que permitan conocer las características que deben poseer las personas para desempeñarse en ellos, por lo que no se puede reclutar a una persona sin haber

definido las tareas y responsabilidades que deben ser realizados. Con la ausencia de un perfil para cada cargo, se tiene que improvisar a la hora de tomar la decisión correcta en la contratación de la persona idónea para un puesto y eso ha llevado a cometer errores de contar con personal inadecuado y que se ajusten a las necesidades de la organización.

La empresa Vigui pretende hacer un cambio a través de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo con las necesidades de ésta y las exigencias que el mercado de trabajo requiere hoy en día. Es por eso que se requiere saber las características con las que debe contar una persona, para optar por un puesto dentro de la empresa, sin importar el nivel que éste tenga.

### **Análisis externo**

Las compañías tanto locales como transnacionales utilizan tendencias en cuanto al manejo del personal, para ser utilizados en el proceso de reclutamiento y selección de su personal. Están estructuradas de forma tal que cuentan con manuales y diseño de los puestos, de acuerdo a la actividad que se debe realizar. Esto ha permitido que logren con éxito la contratación de un buen personal, adecuado y apto para las condiciones y los objetivos que las empresas buscan.

El crecimiento en el mercado de trabajo de personas profesionales más especializados y preparados, que están más interesados en puestos de mayor desarrollo y crecimiento desde el punto de vista laboral como económico, disminuye la posibilidad de contar con personal que se dedique a labores más

mecánicas y donde el elemento salarial no es tan representativo, lo que implica que para la persona que desee competir por un puesto se vea limitada en desarrollar el nivel de conocimiento y las habilidades que éste posee para desempeñarse apropiadamente en el puesto.

Las condiciones en la economía de Costa Rica no permiten que se puedan pagar salario muy altos para trabajos que no son tan especializados y a parte que la oferta de técnicos conocedores en manejos de cierto tipo de equipos y máquinas no es tan fácil de conseguir, tomando en consideración que se cuenta con una tecnología de fabricación propia en el diseño y el manejo está en manos de pocos.

Por otra parte, se encuentra las compañías que buscan empleados con cierto tipo de características, debido a que han desarrollado una identificación clara en las funciones que el puesto requiere para irlo adecuando a ésta, llevándolo a los objetivos que estas empresas se han determinado alcanzar. Para estas empresas la identificación del perfil de cada puesto está determinada a razón del mejoramiento en las condiciones en la que se va a desenvolver su personal. Esto se refleja en la calidad de los anuncios y los instrumentos que utilizan cuando andan en busca de un trabajador, sea a través de periódicos, revistas, las agencias de empleos, entre otros.



### **Análisis interno**

La empresa Vigui no emplea un procedimiento que permita tener señalado los procesos y las funciones con las que debe contar una persona en un puesto de trabajo. Cuando una persona es ubicada en un lugar de trabajo adentro del área de planta, no tiene claro cuales van a ser sus funciones, sino que se le da explicaciones para que realice una serie de actividades sin un patrón establecido para ese puesto. A raíz de esta situación, una persona no es constante en el puesto, si no que ocurre que puede estar en un puesto (sea en la misma planta o en otra) realizando otras actividades en una misma semana, lo que contribuye poco con el crecimiento de la persona y que se pueda contribuir a determinar las funciones para ésta.

En el área de oficinas, las personas contratadas pasan por un pequeño adiestramiento para situarlos en el puesto y las tareas que debe ejecutar, pero no se les facilita un manual de funciones que favorezca con la ubicación y contar con un elemento base para instaurarse en un perfil, de acuerdo a sus características para los que fueron contratadas.

La situación que está atravesando el mercado económico del país ha llevado a que la empresa se encuentre en un proceso de acomodo financiero, por lo que no cuenta con recursos necesarios para llevar a cabo programas que permitan determinar los perfiles de los puestos en cada una de las áreas. De todas formas no es una prioridad ni ha existido en otros momentos atrás, un interés en mejorar el diseño y la estructura del personal de la empresa.

La poca preparación y el manejo de instrumentos poco modernos en el Departamento de Personal, no contribuyen con una adaptación y la incorporación de nuevas teorías y la puesta en práctica de un departamento más moderno. En este punto, cabe resaltar que no se cuenta con la cantidad de personas disponibles para conformar un departamento de Recursos Humanos, que trabajen en forma conjunta y en diferentes actividades; sino que solo hay una sola persona que debe asumir diferentes funciones y absorber las tareas que podría realizar otra persona, de manera que no se puede tener mucho espacio de tiempo disponibles para desarrollar otras actividades en beneficio del personal interno.

## **Objetivos**

Para buscar un mejor control de las personas que ingresan a la empresa Vigui e ir desarrollando una base de datos, en donde se muestre las características del personal y los requerimientos que deben poseer, de forma tal que estén más paralelos con la visión y misión de la empresa; se han fijado los siguientes objetivos, con el fin de contar con la descripción y un claro esquema en los perfiles de los puestos.

- Conseguir en un lapso de tiempo no muy lejano, que las condiciones laborales y de clima organizacional estén relacionadas con el perfil de una persona.

- Aclarar los deberes y las obligaciones que debe tener la persona que ocupe un puesto dentro de la organización.
- Relacionar las semejanzas que existen entre los puestos de trabajo y las habilidades que posee la persona que se dedica a una actividad dentro de la empresa.
- Analizar el mecanismo que instituya el manual de funciones, la base de datos y el perfil de puestos, contribuyendo con el reclutamiento y la selección del personal que solicita un puesto dentro de la empresa Vigui.

### **Alternativas de solución**

Para ir concibiendo mejoras en las condiciones actuales en el recurso personal de la empresa Vigui, e ir creciendo en la calidad del proceso de reclutamiento y selección de personal, se han diseñado las siguientes alternativas que favorezcan con una solución al problema que se ha planteado.

#### **Primera solución:**

Hacer la contratación por servicios profesionales de personas capacitadas, que lleguen a la empresa Vigui a efectuar un estudio de las condiciones laborales dentro de la organización y diseñen un plan de acción. Esto va a permitir tener el conocimiento de las habilidades y las cualidades que posee cada persona que labora dentro de la organización, de forma tal que una vez que se tiene el estudio

y los resultados obtenidos, se tome una base para realizar nuevas contrataciones de personal e ir incorporando dentro de la organización un personal más acorde con las necesidades laborales de la empresa.

La contratación de este tipo de servicios, proveería una perspectiva de cuáles son los deberes y las obligaciones de cada trabajador, para que con la ayuda de las Gerencias de la empresa se vaya formando un perfil de cada uno de los puestos, tanto de los actuales como los futuros colaboradores. Logrando que se vaya creando una base de datos más exacta y teniendo una plataforma en la cual apoyarse en el momento de reclutar y seleccionar el personal nuevo de la empresa.

Además se contrataría los servicios profesionales de un psicólogo para apoyar la labor que realice el Departamento de Personal, por periodos de tiempo, basándose en los resultados obtenidos por el estudio que se realizó previamente.

### **Segunda solución:**

La contratación de una empresa que brinde los servicios profesionales en la asignación de los puestos de trabajo, perfiles de puestos, reclutamiento y selección de personal. Este tipo de empresas, se encuentran muy bien colocadas en el mercado, cuenta con el personal especializado que se encarga de realizar los estudios de perfiles de puesto, las condiciones y clima organizacional de la empresa para la cual prestan los servicios. Además de que se encargan de buscar a las personas idóneas para cada actividad, a través de exámenes

psicosométricos, de inteligencia emocional, de habilidades y destrezas en diferentes áreas, logrando así encontrar la persona apta para el puesto requerido por la empresa.

Este tipo de servicios trae grandes ventajas para la organización ya que los gerentes informan a esta empresa cuando tienen necesidad de personal nuevo, encargándose estos de buscar y realizar la selección para así contratar a la persona mejor capacitada. De esta manera, la persona encargada del Departamento de Personal tendrá la oportunidad de desarrollar otro tipo de actividades que se han tenido que dejar de lado, como las capacitaciones, actividades recreativas para el personal, el desarrollo de programas de motivación de las personas. Por lo tanto, las actividades de reclutamiento y selección ya no estarán concentradas en este sector sino que se tomara otro sentido para el departamento.

### **Tercera solución:**

Se propone una renovación completa del Departamento de Personal. Este cambio consiste en dar por terminada la relación laboral con la persona que esta actualmente, debido a que no cuenta con la capacidad ni los conocimientos actuales en este tipo de manejo del departamento de personal, a pesar de que tiene una amplia trayectoria y experiencia laboral.

Se contratará una persona con amplia experiencia, con el nivel de educación adecuado en el área de Recursos Humanos, que traiga ideas más frescas al

departamento. Este tendrá la ayuda de un asistente y un psicólogo, debido a que la empresa cuenta con un número significativo de personas. De esta forma la carga de trabajo no será asumido por una sola, sino que la asignación de las funciones será distribuida entre las dos y el soporte que dará el psicólogo, dando como resultado una mejora en la capacidad para abarcar actividades propias de este tipo de departamento, tales como deportivas, de motivación y capacitación interna, entre otras.

Para ir corrigiendo las deficiencias adquiridas del pasado, se empezaría estableciendo un manual de funciones y los perfiles de los puestos, analizando a cada uno de los trabajadores con el examen psicometrico de las personas que actualmente laboran para la empresa y determinar si están colocados adecuadamente en el puesto. De la experiencia de estos aspectos, se van a brindar las herramientas necesarias para conocer las funciones a fondo y las necesidades existentes dentro de esta.

También se crearía la base de datos en la que se establezcan las funciones, requisitos, habilidades, características y destrezas de las personas que laboran actualmente en la empresa y con las personas que serán parte de la organización en el futuro.

### **Escogencia de la solución:**

La alternativa adecuada para mejorar las condiciones actuales del Departamento de Personal y del clima laboral de la organización es la número dos. La razón de

esta selección, se debe a que con la limitación de recursos que cuenta la empresa Vigui, a nivel económico, la capacidad que tiene la persona actual para efectuar este tipo de labor y la disponibilidad de tiempo, es necesario estudiar la posibilidad que de contratar a una empresa que sea experta en este tipo de actividad, la cual logre que los puesto de trabajo estén organizados tanto individual como en conjunto, desde los niveles superiores hasta los niveles más bajos de la empresa. Con la contratación de servicios a este tipo de empresas, se pueden lograr que con un cuidadoso estudio de cada una de las actividades que realiza el trabajador, se puedan fijar los perfiles que cada puesto requiere, ya que éstas consideran los aspectos que involucran la organización, como el clima y las funciones de cada puesto. Esto trae la posibilidad de una mejoría en la rotación excesiva del personal y que cada persona sea más productiva en su labor y la recuperación en la satisfacción de las personas.

La disminución en las actividades de reclutamiento y selección de personal, consiste en un aumento en la disponibilidad de tiempo para realizar las actividades que no han sido atendidas por el Departamento de Personal como son las de recreación, de motivación de las personas, capacitación y las de mejoramiento en el entorno de la organización.