

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
SEDE REGIONAL SAN CARLOS**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de Graduación para optar por el Grado de Bachiller en
Administración de Empresas



“Manual de Referencia (políticas y procedimientos de la Dirección de Capital Humano) dirigido a Direcciones, Gerencias y Jefaturas de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.”.

Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

Elaborado por:

Lauren Mariela Víquez Núñez

Profesor Asesor:

MBA. Eileen Barrantes Barrantes

San Carlos, Noviembre 2010

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
SEDE REGIONAL SAN CARLOS**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de Graduación para optar por el Grado de Bachiller en
Administración de Empresas



“Manual de Referencia (Políticas y procedimientos de la Dirección de Capital Humano) dirigido a Direcciones, Gerencias y Jefaturas de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.”

Cooperativa de productores de Leche Dos Pinos R.L.

Elaborado por:

Lauren Mariela Víquez Núñez

Profesor Asesor:

MBA. Eileen Barrantes Barrantes

San Carlos, Noviembre 2010

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la oportunidad de vivir, regalarme tantas cosas maravillosas y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante, rompiendo todas las barreras que se me presenten.

A mis padres por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la carrera y mi vida, ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mi educación, alimentación, entre otros. Es a ellos a quienes les debo todo, horas de consejos, de regaños, de reprimendas, de tristezas y de alegrías de las cuales -estoy muy segura- han sido con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgullosa.

Les agradezco a mis hermanos, los cuales han estado a mi lado, han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos y que han estado siempre alerta ante cualquier problema que se me pueda presentar.

A Daniel por recibirme sin esperar a cambio y así lograr la realización de mi proyecto. A Ricardo por permitirme soñar y crecer con su imaginación. A Allan que con su forma de ser me enseñó mucho y que por él existe un ser que me da mucha alegría: mi sobrinito Allan Daniel.

A mis amigos, personas muy especiales para mí ya que me permitieron sentir un poco más la vida, que me apoyaron en este proceso, y que por medio de las discusiones y preguntas, me hacen crecer en conocimiento.

A la MBA. Eileen Barrantes Barrantes por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación además de su calidez y sugerencias.

Al TEC, al personal de Dos Pinos y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Dedicatoria

A mis abuelitos, ejemplos a seguir y amigos...

A mis padres, a Dani, Allan y Ricar

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo fundamental contribuir en la mejora del modelo de “Estrategia y Desarrollo” de la Dirección de Capital Humano de la Cooperativa Dos Pinos.

Para lograr tal objetivo, se confeccionó un Manual de Referencia que servirá como herramienta de apoyo para la gestión del personal y el cual contiene información concerniente a las políticas y procedimientos de la Dirección de Capital Humano.

La población a la que se encuentra dirigido el manual comprende: Direcciones, Gerencias y Jefaturas de la Cooperativa, pues son quienes en sus operaciones diarias tienen a cargo personal y deben procurar por su administración adecuadamente.

También, el diseño que posee el manual se cataloga de estructura libre, pues no se adapta al modelo convencional de Manuales sobre políticas y procedimientos, la razón es porque se ajusta a lo solicitado por la empresa donde se persigue que sea un documento de consulta rápida, atractivo, informativo y cuya información sea clara, directa y concreta.

Por último, el trabajo cuenta con herramientas para la administración del cambio y un plan de comunicación para el manual y su divulgación.

Palabras Clave: Dos Pinos, Capital Humano, Políticas, Procesos, Procedimientos, Manual, Plan de comunicación.

ABSTRACT

This work has as fundamental objective contribute with the improvement of the "Strategy and Development" model of the Human Capital Management of COOPROLE R.L.

To achieve that goal, was made a Reference Manual which will serve as a support tool for personnel management and which contains information concerning policies and procedures of the Human Capital Management.

The population to which is directed the manual includes: Directors, Managers and Supervisors of COOPROLE R.L., because they are people that in their daily operations are in constant contact with personnel, so, must ensure its proper administration.

Also, the design that has the manual is classified inside an open structure o free design, that doesn't fit in the conventional model for Policy and Procedures Manuals, and the reason is because it fit to what the company asks, been a quick reference document, attractive, informative and whose information is clear, direct and concrete.

Finally, the work count with tools for managing the change and a communication plan for the manual and its disclosure.

Keywords: Dos Pinos, Human Capital, Policies, Processes, Procedures, Reference Manual, Communication Plan.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	I
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
TABLA DE CONTENIDOS	V
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE TABLAS	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	5
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	5
1.1.1 LA FUNDACIÓN DE DOS PINOS FUE HACE MÁS DE 61 AÑOS:.....	5
1.1.2 LOS INICIOS DE DOS PINOS EN EL CAMPO COMERCIAL FUERON FABRICACIÓN DE CONCENTRADO ANIMAL Y LECHE FLUIDA:	6
1.1.3 HOY POR HOY, DOS PINOS CUENTA CON:	6
1.2 ORGANIGRAMA GENERAL	7
1.3 OPERACIÓN DOS PINOS.....	9
1.3.1 Operación Comercial.....	9
1.11.1 Operación Productiva	10
1.4 MARCAS	15
1.5 ESLOGANs CORPORATIVOS.....	15
1.6 EL EMBLEMA	15
1.7 MASCOTA DE LA COOPERATIVA.....	16
1.8 MISIÓN.....	16
1.9 VISIÓN	16
1.10 VALORES	16
1.10.1 Humanismo	16
1.10.2 Liderazgo	17
1.10.3 Responsabilidad.....	17
1.10.4 Productividad	17

1.10.5	<i>Austeridad</i>	17
1.11	ACTIVIDADES DEFINIDAS POR LA EMPRESA	18
1.11.1	<i>Venta de Productos</i>	18
1.11.2	<i>Servicios al asociado</i>	19
1.12	LOGROS OBTENIDOS	23
1.13	ANTECEDENTES DIRECCIÓN CAPITAL HUMANO	24
1.13.1	<i>Organigrama estructural</i>	24
1.13.2	<i>Plan de trabajo de la Dirección de Capital Humano (situación actual)</i>	25
CAPÍTULO II. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN		30
2.1	PROBLEMA	30
2.2	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	30
2.3	OBJETIVOS.....	32
2.3.1	<i>General</i>	32
2.3.2	<i>Específicos</i>	32
2.4	LIMITACIONES DEL TRABAJO	32
2.4.1	<i>Exclusiones</i>	32
2.4.2	<i>Restricciones y/o limitantes</i>	33
2.4.3	<i>Factores críticos de éxito</i>	34
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....		36
3.1	MARCO TEÓRICO.....	36
3.2	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL/ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	37
3.2.1	<i>¿Por qué la administración de personal es importante para todos los gerentes?</i>	37
3.2.2	<i>¿Qué actividades se realizan en la Administración de personal?</i>	38
3.2.3	<i>La capacitación como parte de la administración del personal</i>	41
3.3	MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	45
3.3.1	<i>Clasificación básica de los manuales administrativos:</i>	45
3.3.2	<i>Manual de Contenido Múltiple</i>	46
3.3.3	<i>¿Cómo se puede tener vigente un manual de puestos?</i>	49
3.4	DIVULGACIÓN DEL MANUAL	52
3.4.1	<i>Comunicación</i>	52
3.4.2	<i>Comunicación en la empresa</i>	53
3.4.3	<i>Elementos del Proceso de comunicación</i>	53
3.5	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	58
3.5.1	<i>Investigación</i>	58

3.5.2	<i>Enfoques de la Investigación</i>	59
3.5.3	<i>Tipos de Investigación</i>	59
3.5.4	<i>Proceso de la Investigación</i>	60
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLOGICO		71
4.1	METODOLOGÍA MIXTA.....	71
4.2	METODOLOGÍA POR OBJETIVO	71
4.2.1	<i>Objetivo I</i>	71
4.2.2	<i>Objetivo II</i>	75
4.2.3	<i>Objetivo III</i>	80
4.2.4	<i>Objetivo IV</i>	84
4.3	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA INVESTIGACIÓN.....	86
CAPÍTULO V. MANUAL DE REFERENCIA		92
5.1	HOJA DE AUTORIZACIÓN.....	92
5.2	HOJA DE ACTUALIZACIÓN.....	93
5.3	MANUAL DE REFERENCIA.....	93
CAPÍTULO VI. PLAN DE COMUNICACIÓN		96
6.1	ANÁLISIS DE ENCUESTA DE COMUNICACIÓN	96
6.1.1	<i>Interés de las Direcciones/Gerencias/Jefaturas en recibir información sobre los procesos que se realizan para la gestión de Capital Humano</i>	96
6.1.2	<i>Información que se considera provechosa y/o necesaria por parte de la Dirección de Capital Humano, para apoyar la gestión en las Áreas</i>	97
6.1.3	<i>Forma en que se desea recibir la información para la gestión de Capital Humano.</i>	100
6.1.4	<i>Frecuencia con que se desea recibir la información para la gestión de Capital Humano.</i>	101
6.1.5	<i>Medios para difundir la información.</i>	101
6.2	HERRAMIENTAS PROPUESTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LAS ÁREAS DE LA DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO	103
6.2.1	<i>Para Relaciones Laborales</i>	103
6.2.2	<i>Para Compensación y Beneficios</i>	107
6.2.3	<i>Para la divulgación del manual</i>	108
6.2.4	<i>Para adjuntarse al Manual de Referencia</i>	111
6.2.5	<i>Para la retroalimentación sobre el Manual de Referencia</i>	113
6.3	PLAN DE COMUNICACIÓN.....	120
CONCLUSIONES		129

RECOMENDACIONES.....	132
BIBLIOGRAFÍA	135
APÉDICES.....	136
APÉNDICE #1	136
APÉNDICE #2	138
APÉNDICE #3	141
APÉNDICE #4	144
APÉNDICE #5	146
APÉNDICE #6	148

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fotografía Antigua 1.....	5
Ilustración 2. Fotografía Antigua 2.....	6
Ilustración 3. Organigrama General Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L ...	7
Ilustración 4. Sucursales y Almacenes Agroveterinarios en Costa Rica.....	9
Ilustración 5. Principales mercados de Exportación	10
Ilustración 6. Política Integrada de Calidad y Ambiente de COOPROLE R.L. El Coyol	13
Ilustración 7. Fotografía de la Certificación de Calidad a COOPROLE R.L	14
Ilustración 8. Fotografías de productos	18
Ilustración 9. Organigrama de personal de la Dirección de Capital Humano de COOPROLE R.L.	24
Ilustración 10. Proceso de Comunicación.....	58
Ilustración 11. Proceso de la Investigación.	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Interés de las Direcciones/Gerencias/Jefaturas en recibir información sobre los procesos que se realizan para la gestión de CH.	96
Gráfico 2. Forma en que se desea recibir la información.....	100
Gráfico 3. Frecuencia con que se desea recibir la información.	101
Gráfico 4. Medios para difundir la información.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productos Dos Pinos	18
Tabla 2. Actividades seleccionadas que ilustran la división de responsabilidades del Departamento de Personal, entre línea y auxiliares administrativos.	39
Tabla 3. Actividades y responsabilidades del Departamento de Personal.	40
Tabla 4. Sujetos de Información-Inducción de la Cooperativa.	73
Tabla 5. Sujetos de Información Capital Humano.....	77
Tabla 6. Sujetos de información para validación del Manual.	79
Tabla 7. Sujetos de Información para encuesta de comunicación.	82
Tabla 8. Cronograma de actividades para la investigación.	86
Tabla 9. Información que se considera provechosa y/o necesaria para parte de la Dirección de Capital Humano, para apoyar la gestión en las Áreas.	97
Tabla 10. Plan de Comunion-Paso 1.	120
Tabla 11. Plan Comunicación-Paso 2	121
Tabla 12. Plan de Comunion-Paso 3.	122
Tabla 13. Plan de Comunion-Paso 4.	122
Tabla 14. Plan de Comunion-Paso 5.	124
Tabla 15. Plan de Comunion-Paso 6.	125
Tabla 16. Plan de Comunion-Paso 7.	125
Tabla 17. Plan de Comunion-Paso 8.	126
Tabla 18. Plan de Comunion-Paso 9.	127
Tabla 19. Plan de Comunion-Paso 10.	128

INTRODUCCIÓN

La Administración de Empresas como ciencia que se dedica al estudio de la organización de las empresas, ha determinado que existen áreas funcionales, las cuales en conjunto logran el adecuado funcionamiento de las organizaciones. Dentro de estas áreas funcionales se pueden mencionar; la dirección de recursos humanos, la dirección de operaciones, la dirección estratégica, la dirección financiera y la dirección de mercadotecnia. Todas son visibles en cualquier organización, e igualmente necesarias para lograr una eficiente administración.

En este proyecto se abordarán temas que conciernen específicamente a la función de recursos humanos, o dicho de otro modo la Administración de Capital Humano. Ésta, que también resulta ser una ciencia, abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar y retener a las personas, esenciales para el éxito de una empresa. De hecho, hoy en día, el capital humano está reconocido ampliamente, como la fuente principal para la creación de la riqueza en esta "Era del Conocimiento" en la que vivimos y trabajamos, y es un pilar para lograr mayor productividad y eficiencia. Por ende, una adecuada administración de esta fuente resulta en un proceso de carácter indispensable.

Ahora, una forma de instar a una adecuada administración del Capital Humano, es con la creación de nuevas herramientas que insten al desarrollo estratégico del talento humano y/o gestión de los cambios que surgen a causa de un mundo empresarial acelerado y competitivo. Es así que se realiza el presente proyecto de investigación y propuesta de herramientas.

El presente documento está estructurado en diferentes capítulos, seguidamente se explicará brevemente su contenido:

El capítulo primero llamado “Antecedentes de la organización” consta de una breve reseña histórica de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., su estructura organizacional, estructura operativa, sus marcas, slogans, visión, misión, emblemas y logros obtenidos. Además incorpora un apartado para los antecedentes de la Dirección de Capital Humano de la Cooperativa Dos Pinos R.L., que sirve de orientación al lector en la comprensión del contexto en que se desarrolla la investigación.

En el capítulo segundo, se encuentran las “Generalidades de la investigación”, que abarca el objetivo general y objetivos específicos del estudio, así como el problema, la justificación y las limitaciones de la misma.

Seguidamente se encuentra el tercer capítulo, referente al “Marco Teórico”, que comprende el sustento literario del trabajo y se caracteriza por dividirse en dos “ejes o secciones” principales:

- La primera que sigue un hilo conductor para la comprensión y conceptualización referente a la Administración de Recursos Humanos (RRHH), la Capacitación como parte de las actividades de la Administración de RRHH, Manuales Administrativos como herramientas de capacitación, y dentro de éstos se ahonda en los términos “Manual de contenido múltiple”, y “el proceso de divulgación/comunicación para el manual”.
- y la segunda, que se dirige a la comprensión y conceptualización de la **Metodología de la Investigación** característica del proyecto.

Posteriormente, se encuentra el “Marco Metodológico”, capítulo dedicado a la descripción detallada de la metodología utilizada y en la cual se determina para cada objetivo aspectos como: enfoque, alcance, diseño de investigación, fuentes de información, recolección de datos y análisis de datos.

El capítulo siguiente corresponde al “Manual de Referencia” dirigido a las Direcciones, Gerencias y Jefaturas como guía para la elaboración correcta de los procesos en la

Dirección de Capital Humano, y el cual se fundamenta en las políticas de la Cooperativa en materia de administración del personal. Este a su vez, contempla un diseño libre que persigue la atracción del lector y ser una guía interesante e interactiva.

En seguida se presenta el capítulo “Plan de comunicación” que contiene:

- El Análisis de la encuesta aplicada a una muestra de Directores, Gerentes y Jefes de la Cooperativa y que aborda temáticas referentes a tipo de información que debe contemplarse en el Manual de Referencia y a los medios y frecuencia con que debe divulgarse el manual o el material dentro de este.
- El plan para la divulgación y/o implementación del manual dentro de la cooperativa.

Finalmente el lector encontrará:

- La sección de las Conclusiones y Recomendaciones, en donde se brinda la síntesis de los principales hallazgos que se obtuvieron en la investigación y sugerencias de cómo mejorar las situaciones que se presentan en las conclusiones.
- Y la sección de los Apéndices que incluye la instrumentación de elaboración propia y la cual es utilizada para la recolección de la información de la investigación.



ANTECEDENTES

DE LA

ORGANIZACIÓN



CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

1.1.1 LA FUNDACIÓN DE DOS PINOS FUE HACE MÁS DE 61 AÑOS:

Cuando ocurría la crisis política que concluyó con la guerra de 1948, 25 productores se unieron el 26 de agosto de 1947 para fundar una Cooperativa con el fin de enfrentar la difícil situación que atravesaban y al mismo tiempo contribuir con el progreso de Costa Rica. En su reunión, se plantearon tres objetivos básicos:

1. Vender la leche a una empresa que, siendo propia, les pagara precio justo.
2. Comprar, insumos necesarios para sus fincas, también a una empresa propia.
3. Promover el desarrollo industrial y social de Costa Rica.



Ilustración 1. Fotografía Antigua 1.

1.1.2 LOS INICIOS DE DOS PINOS EN EL CAMPO COMERCIAL FUERON FABRICACIÓN DE CONCENTRADO ANIMAL Y LECHE FLUIDA:



Ilustración 2. Fotografía Antigua 2

Su primera actividad comercial fue la fabricación y distribución de concentrado para la ganadería de sus asociados.

Y la industrialización de la leche se realizó en 1952, con 400 botellas de leche diarias, en su primera planta de pasteurización y embotellado.

1.1.3 HOY POR HOY, DOS PINOS CUENTA CON:

- 1382 Asociados Productores
- 564 Asociados Trabajadores
- 3940 Trabajadores (Costa Rica)
- 4000 Proveedores (3800 nacionales y 200 en el exterior)
- Aproximadamente 54000 personas que dependen directamente de Dos Pinos

1.2 ORGANIGRAMA GENERAL

A continuación se muestra la estructura organizacional de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. y así mismo, se establece la conceptualización de cada elemento para mayor comprensión de la misma:

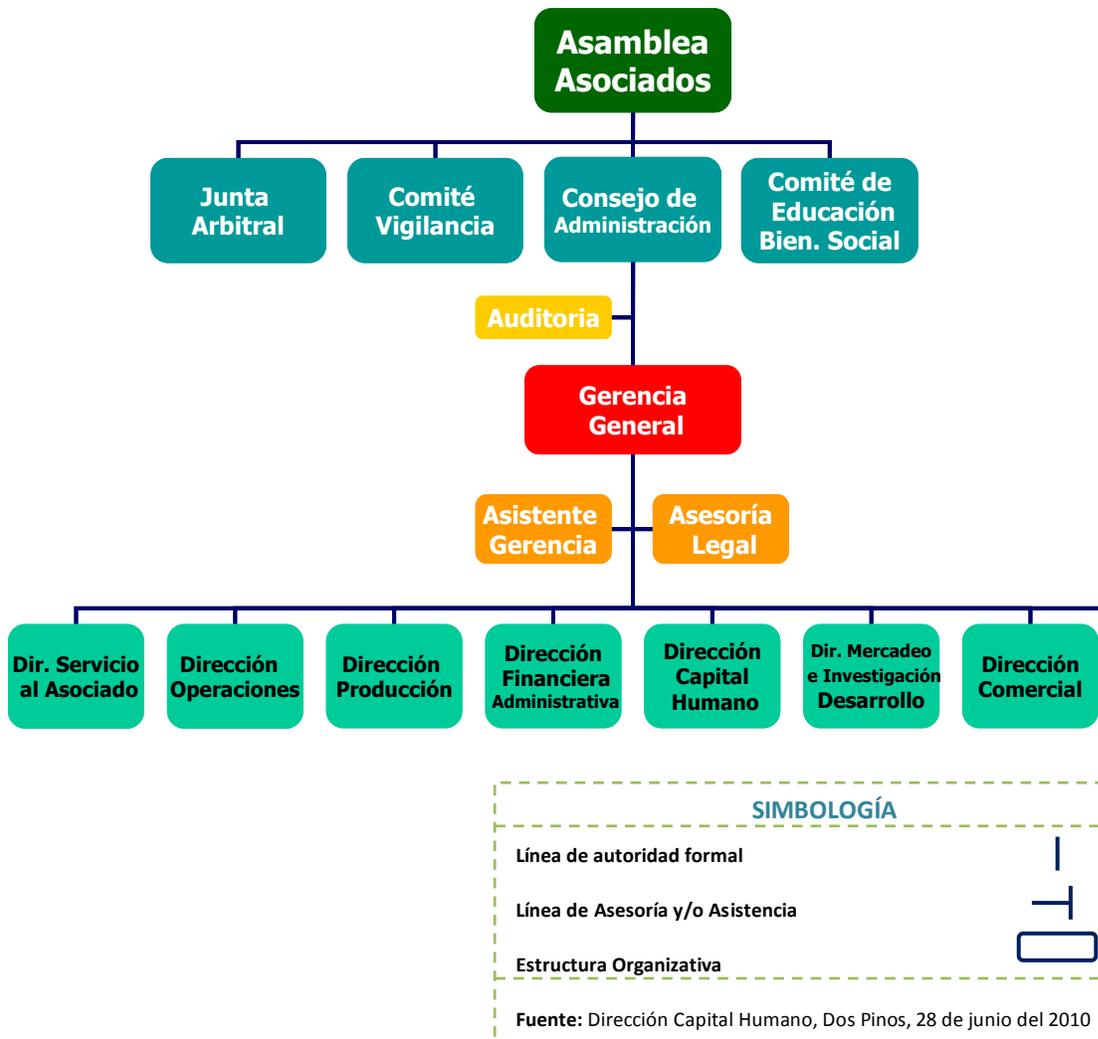


Ilustración 3. Organigrama General Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

Asamblea General: Integrada por delegados nombrados por los asociados activos, cuya reunión y participación periódica es vital para garantizar la vigencia y aplicabilidad de los principios cooperativos.

Consejo Administración: Corresponde a la dirección superior de las operaciones mediante la definición de lineamientos generales y reglamentos internos.

Comité Vigilancia: Su función es examinar y fiscalizar todas las cuentas realizadas por la Cooperativa.

Comité Educación: Asegura a los asociados, las facilidades necesarias para que reciban la educación cooperativa y amplíen sus conocimientos sobre la materia.

Gerencia General: Es la máxima autoridad administradora de la empresa y es nombrado por el Consejo de Administración.

1.3 OPERACIÓN DOS PINOS

Dos Pinos, también se subdivide en dos áreas primordiales, éstas son las siguientes:

1.3.1 Operación Comercial

Dedicada a la satisfacción de los clientes y consumidores mediante la comercialización de productos alimenticios, contando con la ayuda de más de 28 mil puntos de venta. A continuación se muestra las sucursales, almacenes y mercados de exportación que la Cooperativa posee:

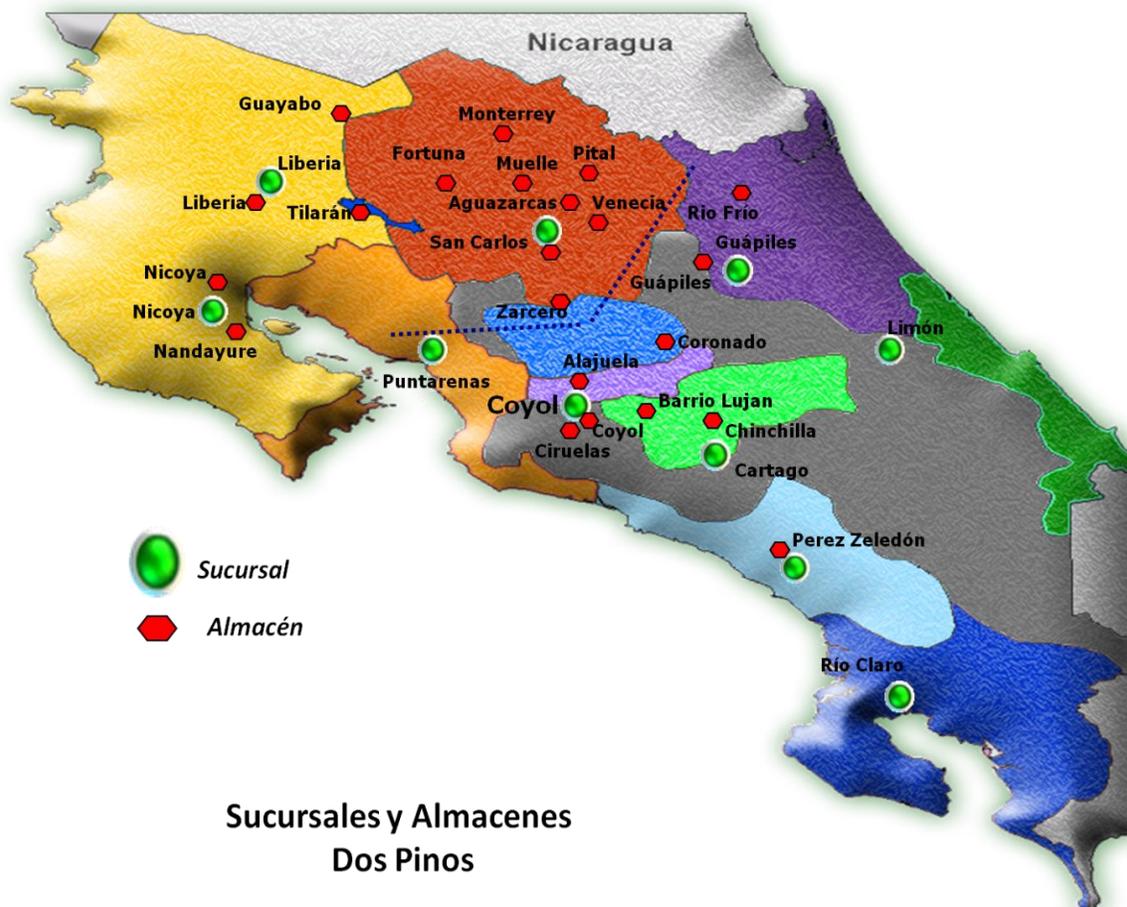


Ilustración 4. Sucursales y Almacenes Agroveterinarios en Costa Rica.



Ilustración 5. Principales mercados de Exportación

1.11.1 Operación Productiva

Ésta operación es la encargada de producir más de 500 tipos de productos diferentes y se subdivide en 3 rubros importantes:

Eficiencia Productiva

La producción de leche y sus derivados es un proceso que inicia en las fincas de sus asociados, donde la tecnología que se utiliza permite que la leche reciba un trato higiénico; el ordeño es automatizado y la leche se almacena temporalmente en tanques de enfriamiento. De ahí, se transporta en camiones cisterna a los diferentes recibos de leche de la Cooperativa: San Carlos, Coyal y Limonal, donde se reciben cerca de 950 mil litros de leche diarios. Ya en la Planta, la leche se almacena en silos, se clarifica, homogeniza y pasteuriza,

para ser luego empacada como leche fluida o bien como materia prima en la producción de los diferentes productos Dos Pinos.

Dos Pinos de Costa Rica cuenta 3 plantas: (2 ubicadas en Costa Rica y 1 en Chiriquí de Panamá):

El Coyol de Alajuela: la cual procesa aproximadamente 500 mil litros de leche por día. Posee tres áreas:

- **Área 1. Productos Pasteurizados:** donde se procesan y envasan las leches pasteurizadas, mantequillas, yogurts, natilla y queso crema, además los diferentes jugos y bebidas pasteurizados.
- **Área 2. Helados:** en la cual se producen los helados tradicionales a base de leche, en gran diversidad de tamaños y sabores: paletas, helados extruídos¹, conos, queque de helado, y otras novedades.
- **Área 3. Envasado Aséptico:** productos de larga vida como la leche semidescremada, la leche integral, la leche descremada, las leches especiales como la Junior, la Delactomy y la Extra Calcio, leches saborizadas como los Pinitos, los Frescoleches, Rompopes y el Kapucci, jugos y néctares

En Ciudad Quesada, San Carlos, se cuentan con dos áreas:

- **Área 5. Planta de Quesos:** se producen los quesos frescos (Tico y Turrialba), quesos maduros (Gouda, Mozzarella, Cheddar y queso tipo Manchego) y quesos procesados.

¹ El proceso de extrusión de alimentos es una forma de cocción rápida, continua y homogénea. Mediante este proceso mecánico de inducción de energía térmica y mecánica, se aplica al alimento procesado alta presión y temperatura (en el intervalo de 100-180°C), durante un breve espacio de tiempo. Como resultado, se producen una serie de cambios en la forma, estructura y composición del producto.

- *Área 7. Planta Secado de Leche:* cuenta con un equipo de secado por aspersión, productos aglomerados e instantáneos como las leches en polvo Pinito, Descremada, Semidescremada, Integra, y Delactomy.

Chiriquí, Panamá, cuenta con 1 área:

- *Área 6:* Procesa Leche Fluida, Quesos y Yogurt.

Gestión Ambiental

En Dos Pinos se es consciente de la importancia de cuidar y mantener el medio ambiente. Para ello cuenta con diversos programas y proyectos que refuerzan su compromiso con la naturaleza. Es así como en la actualidad trabaja en la reducción de emisiones, efluentes y residuos, y se cuenta con tecnología de punta para el tratamiento de aguas residuales. Todo esto enmarcado en un sistema de producción más limpia.

Cada instalación trabaja con un Sistema de Gestión Ambiental que permite monitorear, minimizar y controlar los impactos de sus actividades diarias, cumplir con la normativa nacional e internacional y generar unas condiciones de trabajo saludables y seguras para sus colaboradores.

Su objetivo es que cada miembro de la empresa trabaje con ese compromiso e instar a sus consumidores a proteger los recursos y la naturaleza. En el último año ha venido trabajando para obtener la certificación ISO 14001 en sus plantas de producción, continuando en ésta labor para en un futuro cercano reafirmar su compromiso responsable con el medio ambiente.

A continuación se muestra una de las políticas que reafirma el compromiso mencionado anteriormente.



Ilustración 6. Política Integrada de Calidad y Ambiente de COOPROLE R.L. El Coyol

Aseguramiento de la Calidad

Para la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., el principal ingrediente utilizado en cada uno de sus productos es la CALIDAD, la cual se extiende a nivel de toda la cadena, iniciando con la elaboración del alimento para el ganado, la producción de leche en las lecherías, la adquisición de las diferentes materias primas, la elaboración de los productos, su almacenamiento, la distribución y la atención personalizada al cliente y el consumidor.

La cultura de la Calidad en la Cooperativa, resalta los atributos de su Sistema de Aseguramiento de la Calidad, al ser conscientes de que la calidad se logra al hacer cada quién en su puesto, su mejor trabajo, día con día, independientemente del área en que labore.

La calidad de los productos Dos Pinos, se obtiene gracias a su leche tipo Premium, así como a la alta tecnología con que se elaboran en las plantas de producción, permitiendo la

excelencia, lo que se comprueba en los diferentes laboratorios con que cuenta esta Cooperativa, utilizando equipos sofisticados y pruebas reconocidas a nivel internacional.

También con la validación de su Sistema de "Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control" llamado HACCP por sus siglas en inglés en el mes de setiembre del 2003, por parte de la International HACCP Alliance, demuestra una vez más el compromiso de esta Cooperativa para con sus clientes y consumidores, brindando productos seguros y de alto valor nutritivo. Es por lo anterior, que el logo de "Siempre con algo mejor", se traduce en la integración del trabajo de CALIDAD realizado por la gran familia Dos Pinos.



Ilustración 7. Fotografía de la Certificación de Calidad a COOPROLE R.L

El compromiso con la salud pública, redunda en la seguridad alimentaria que promueve el sistema de calidad en la Cooperativa, lo que permite elaborar productos inocuos de alto valor nutritivo y con excelente sabor.

1.4 MARCAS

Dos Pinos cuenta con 3 marcas para la comercialización de sus productos:



1.5 ESLOGANS CORPORATIVOS

Dos Pinos... siempre con algo mejor.

Coronado, Donde hacemos bien las cosas...

1.6 EL EMBLEMA



- **El Círculo:** Simboliza el mundo que todo lo contiene y abarca.
- **El color amarillo:** representa el sol, fuente de luz, calor y vida
- **El Verde:** Simboliza la naturaleza: fuente de luz, vida y esperanza.
- **Los Dos Pinos:** Representa la necesidad de que las personas se unan para resolver más rápido y eficientemente sus problemas.

1.7 MASCOTA DE LA COOPERATIVA



1.8 MISIÓN

Producir, industrializar y comercializar en forma ética y profesional productos nutritivos de gran valor en la alimentación de nuestros consumidores actuales y potenciales, con la mejor calidad y nivel de servicio por medio de personas comprometidas con nuestros valores y con la mejor tecnología.

1.9 VISIÓN

Somos una empresa líder en la producción y comercialización de alimentos, principalmente lácteos y como tal estamos comprometidos con nuestros consumidores, clientes, proveedores, productores y trabajadores, para dar lo mejor de nuestra gestión y mantener nuestra posición.

1.10 VALORES

1.10.1 Humanismo

Dos Pinos cree en el valor de todas las personas, entiende sus necesidades, aspiraciones, ideas y anhelos; el desarrollo personal se construye a partir de las relaciones sanas, positivas y constructivas en el ámbito laboral, familiar y en la sociedad en su conjunto.

1.10.2 Liderazgo

Dos Pinos es una empresa líder en su sector, caracterizada por cumplir con sus compromisos y mantener una posición de vanguardia en sus actividades productivas y comerciales, por eso aspira a que su organización y cultura estimule las capacidades de liderazgo de cada uno de los colaboradores que forman parte de ella y así tener en cada puesto a personas que crean en sí mismas y en su potencial.

1.10.3 Responsabilidad

Tanto la Cooperativa como cada uno de sus integrantes debe asumir las tareas y obligaciones que tiene a cargo con la mayor ética y disposición, con dedicación, empeño y honestidad, cumpliendo con las normativas que sean pertinentes según el caso.

1.10.4 Productividad

Dos Pinos se caracteriza por altos niveles de rendimiento y de calidad, con personal competente, cuya motivación, habilidades y destrezas generan los mejores resultados, en el menor tiempo y costo.

1.10.5 Austeridad

Dos Pinos como organización, es consciente de la importancia de utilizar los recursos disponibles de manera responsable y óptima, buscando siempre la innovación para maximizar su utilidad y aprovechamiento.

1.11 ACTIVIDADES DEFINIDAS POR LA EMPRESA

1.11.1 Venta de Productos

Dos Pinos cuenta con más de 500 SKUS (tipos de productos) para la venta de sus productos lácteos, jugos y bebidas:

Tabla 1. Productos Dos Pinos

CATEGORÍA	SKUS
Helados	147
Quesos	88
Leche Fluida	69
Leche en Polvo	34
Yogurt	50
Natilla	44
Mantequilla	20
Crema Dulce	6
Jugos y Refrescos	53
Total	511

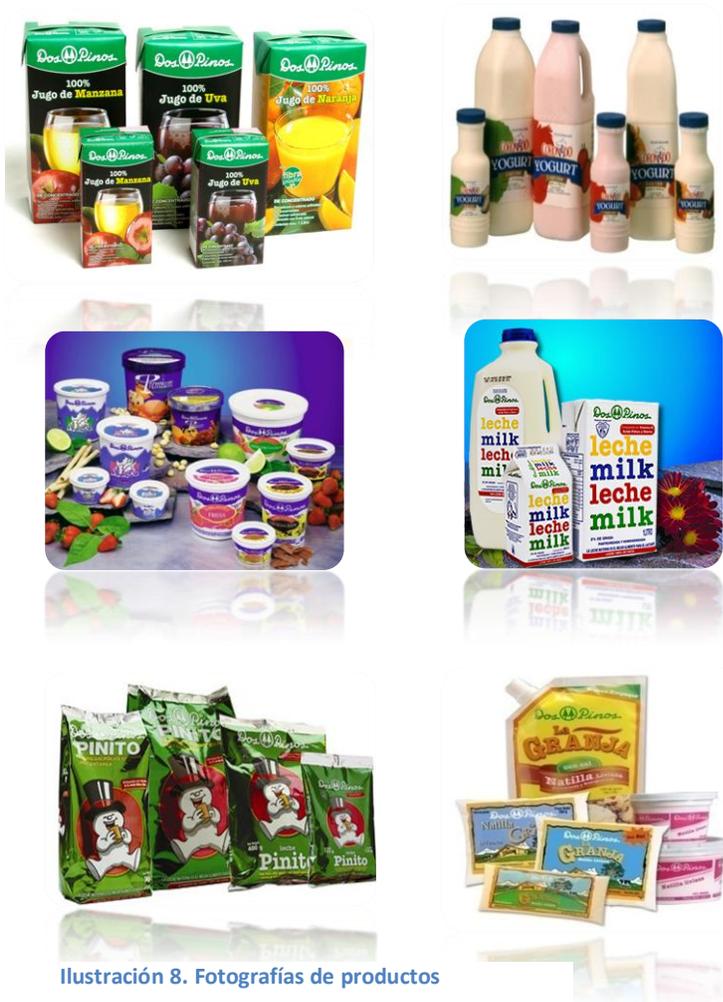


Ilustración 8. Fotografías de productos

1.11.2 Servicios al asociado

A) Almacenes Agroveterinarios

Los 18 Almacenes Agroveterinarios son el centro de confluencia donde los asociados productores se abastecen, no solo de alimento para sus animales, sino de todo lo que requieren para sus fincas. Además, en ese sitio se les capacita con tecnología de punta, donde un veterinario y un agrónomo están ubicados para su servicio. Los servicios de los Almacenes se han extendido más allá de los productores asociados y no asociados, ofreciendo a toda la comunidad agropecuaria todo el apoyo para mejorar su finca, buenos precios, calidad y servicio. La importación directa de productos ha resultado el poder ofrecer a los productores precios más competitivos y mayor variedad de productos.

La misión es promover el desarrollo del productor agropecuario a través del liderazgo y la calidad de los productos y servicios, acorde con la tecnología del momento consecuente con la filosofía Dos Pinos.

B) Equipos de Ordeño

La Unidad de Equipos de Ordeño, es la encargada de controlar el funcionamiento de los equipos de ordeño y tanques de enfriamiento de los asociados, por medio del control de técnicos externos, la investigación constante en sistemas de ordeño más modernos y la capacitación del personal técnico y operativo, logrando un mejor uso y mantenimiento de los equipos que operan en las fincas, ayudando a la salud de los animales y a la calidad de la leche recibida por la Cooperativa.

I. Venta de Productos

- SAC: Equipos de Ordeño
- Boumatic: Equipos de Ordeño y Tanques de enfriamiento
- Serap: Tanques de Enfriamiento
- Masport: Bombas de Vacío y Sistemas de Lubricación
- Waikato: Pesadoras de Leche
- Baldor: Motores eléctricos para bombas de vacío
- Compresores: Compresores para Tanques

C) Tanques recolectores

Unidad compuesta por 64 camiones recolectores cada uno con una capacidad de arrastre de 12.750 litros y 9 equipos completos (cabezal y tanque rodante) destinados para el traslado de leche entre las plantas de Coyol, San Carlos y Limonal, cuentan con una capacidad de 25.000 litros cada uno, portadores de la última tecnología y custodios de la calidad que han recogido en más de 1.470 fincas.

D) Programas de salud

Dos pinos cuenta con un departamento de Salud Animal, que trabaja en forma conjunta con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, para regir todo lo concerniente a salud animal.

Da seguimiento a los programas de control y erradicación de enfermedades como IBR, Leucocis y Paratuberculosis, para citar algunos ejemplos, que se están desarrollando principalmente en Europa y Norteamérica, y que posteriormente puedan, algunas de ellas, ser utilizadas como barreras comerciales.

Para realizar los trabajos a nivel local, cuenta con los Médicos Veterinarios que laboran en cada uno de los dieciocho Almacenes Agroveterinarios, los cuales están debidamente

acreditados por el estado para realizar labores oficiales en los programas de declaración de “Hatos Libres de Brucelosis y Tuberculosis Bovina”.

El total de asociados productores es distribuido entre los dieciocho profesionales, y estos tienen bajo su responsabilidad la ejecución de las labores respectivas en las fincas que se encuentran bajo el área de influencia del Almacén respectivo.

En el programa de declaración de hatos libres de brucelosis bovina, una gran mayoría de productores, tienen su certificado emitido por el estado que acredita su hato como libre de esta enfermedad, y unos pocos se encuentra en los pasos intermedios y finales, esperando los plazos respectivos, para poder alcanzar este objetivo. Así mismo, los laboratorios del departamento de calidad de la Cooperativa están acreditados para realizar la prueba de anillo en leche y monitorear dadas las condiciones de nuestro país; tres veces al año los hatos declarados libres.

En esta tarea se ha apoyado la labor del estado facilitando la adquisición de equipos de laboratorio y reactivos, para la ejecución de las pruebas de vanguardia a nivel mundial, así como traer a Costa Rica a reconocidos investigadores de prestigio mundial para el entrenamiento del personal de laboratorio del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Por otra parte, en el control de calidad de los resultados, rutinariamente se hacen controles cruzados entre los laboratorios del MAG y el de la Escuela de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional con el objetivo de que el productor tenga la confianza de la reducción al mínimo de la probable pérdida por la presencia de falsos positivos.

En el caso de la tuberculosis, es conveniente mencionar que Costa Rica es considerada a nivel mundial, como país con índices extremadamente bajos de esta enfermedad, por lo tanto la vigilancia la realiza el estado según las recomendaciones internacionales vigentes, a nivel de matadero, cuando los animales son sacrificados.

Se han realizado campañas generalizadas para la declaración de hatos libres de tuberculosis bovina, en las fincas de los asociados productores, con resultados altamente satisfactorios.

E) Proyecto ciruelas

La Planta de Concentrados de La Cooperativa, nace como una iniciativa de la misma Cooperativa de producir concentrados para asegurarse un producto de excelente calidad y precio justo e igualmente proporcionar alimento balanceado para animales.

Actualmente se ubica en un terreno en el sector de Ciruelas de Alajuela, el cual colinda con la propiedad de La Cooperativa en El Coyol de Alajuela dónde se ubica la planta de lácteos. El proyecto lleva el nombre de PROYECTO CIRUELAS, por su ubicación geográfica. Y procesa alimento para ganado lechero, productos extrusados para tilapia, camarón y mascotas, así como procesos intermedios de rolado de maíz y extrusión de soya. Cuenta con tecnología de punta y un sistema de manejo, control, monitoreo y reporte totalmente automatizado.

Así mismo, planta cumple con los más altos estándares en cuanto a control de emisiones de polvo y gases, control de ruido, etc. Siendo el tema ambiental prioridad en el desarrollo y soluciones.

La *Planta de Alimentos Balanceados*, también, busca satisfacer a sus asociados ofreciendo un producto de alto rendimiento al menor costo. El rendimiento que el asociado obtiene del concentrado depende del valor nutritivo de los ingredientes relacionado con la genética animal y el tipo de clima. En este sentido, la Dos Pinos ha desarrollado una variedad de fórmulas que pretenden cubrir las diferentes necesidades de alimentación, y generara nuevas oportunidades en este aspecto.

1.12 LOGROS OBTENIDOS

- Primera industria nacional en ventas
- Procesa el 85% de la leche industrializada del país
- Percibida como una empresa de orgullo nacional
- Principal proveedora de insumos al sector Lechero y Engorde
- Una de las empresas de mejor clima laboral
- Declarada en Costa Rica como la Empresa del Siglo 20
- Premio al mejor exportador del país.(Año 2004)
- Una de las empresas más destacadas en producción de lácteos a nivel latinoamericano, según Revista Alimenticia, la cual la denominó "El pequeño Gigante Centroamericano".

1.13.2 Plan de trabajo de la Dirección de Capital Humano (situación actual)

Capital Humano (CH) se considera una Dirección reciente en la Cooperativa, pues hace aproximadamente dos años su estructura y forma de trabajo fue modificada. Hoy, la administración del Proceso de transformación del concepto de un área de Recursos Humanos a una de Capital Humano, es su objetivo principal, e involucra a todas las áreas que la componen.

Persigue llegar a todo el personal con un nuevo enfoque; donde en un esquema de servicios, desarrolla procedimientos internos con base en las mejores prácticas de mercado y administración del capital humano, y a su vez apoyando los dos objetivos estratégicos de la Dos Pinos: transnacionalización y darle valor al asociado.

Así mismo, bajo ese concepto, se están generando diferentes proyectos, entre los que se encuentran:

A) En el eje general de Estrategia y Desarrollo:

- I. **La aplicación de una encuesta de satisfacción laboral:** empleada por la empresa “Grate Place to Work” y basada 100% en el análisis de la cultura organizacional. Ésta, se aplica una vez al año y la instrumentación que se utiliza es adaptable al tipo de organización que se quiere evaluar, se dirige a la mayor parte del personal y se trasmite a toda la organización.
- II. **El desarrollo e implementación de una evaluación del desempeño:** dirigida a 3 públicos meta (Ejecutivo, Jefaturas y a toda la Cooperativa) y abarcando interrogantes referentes al puesto, por ejemplo, ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Qué resultados tiene? ¿Cómo los está logrando?, etc.
- III. **La formulación e implementación de proyectos de reestructura organizacional:** relacionada a los procesos y reacomodo de estructuras, conversión de organigramas, retribución de roles, verificación de líneas de reporte, revisión de cargas de trabajo, revisión de funciones, etc.

- IV. El implemento de los Sistemas de planificación de recursos empresariales o reconocidos por sus siglas en inglés como Enterprise Resource Planning (ERP)²: tal es el caso del proyecto INNOVA recientemente implementado en la Cooperativa y que consiste en la introducción de SAP; (una herramienta o plataforma tecnológica que conglomerada todos los procesos desarrollados en Dos Pinos) y con el cual la Dirección de Capital Humano y las diversas direcciones trabajan de la mano.

B) En el eje de **Compensación y Beneficios**:

- I. En Dos pinos, aunque la **implementación y seguimiento de indicadores claves** involucra a todas las Direcciones de la Cooperativa y se trabaja con una metodología del Cuadro de Mando Integral, para efectos de la parte estratégica aplicada a la Dirección de Capital Humano, los indicadores clave en los que se hace hincapié, para el respectivo control, análisis e implemento de mejoras en CH, son los generados por cada una de las siguientes áreas:
- i. Relaciones Laborales
 - ii. Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento
 - iii. Compensación y Beneficios
 - iv. Plataforma de Servicios
 - v. Reclutamiento y Selección
- II. **Plan de Descripción y Valuación de puestos:** que consiste en evaluar y actualizar los perfiles correspondientes a los puestos de la Cooperativa, y cuya actualización se amolda al nuevo diseño “perfil de puesto” (anexo # 17 del Manual de Referencia) propuesto por la Dirección de Capital Humano.

² Sistemas que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios, como lo es el caso de la Dos Pinos.

- III. **Plan de Administración de Compensación y beneficios:** en el que se incluye el análisis de estructuras salariales, aumentos generales y aumentos específicos, estudios de compensación variable (comisiones e incentivos) y un estudio de beneficios., todo esto, utilizando una metodología basada en niveles y grados (la metodología se expondrá con mayor detenimiento en el manual de referencia, sección de “COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS”).

C) En el eje de Coordinación de subsidiarias:

- I. Se incluye el Desarrollo de planes de trabajo por subsidiaria basados en diagnósticos y necesidades por sede y también la realización de Análisis salariales & beneficios para Centroamérica.

D) En el eje de Organización y Administración de Capital Humano:

- I. **Se trabaja con el Modelo de Competencias:** en el que se abarca la temática referente a habilidades de negocio y personales. En este modelo se utilizan herramientas como el Predictive Index para medir el comportamiento laboral y las necesidades motivadoras de las personas en el trabajo.
- i. Se caracteriza por ser flexible, porque permite el uso de una variedad de fuentes de información confiables donde se identifiquen y usen para desarrollo futuro las competencias clave para la organización. Una vez que se logra identificar las competencias que necesita la organización, se utilizan fuentes internas y externas definiendo estándares de calidad, para así mantener indicadores de comportamiento para cada competencia establecida. Lograr esto, requiere de la construcción de bloques para el desarrollo del modelo, donde las competencias son distribuidas en diferentes niveles organizacionales (Ejecutivo, Gerencial, Coordinadores, Especialistas y finalmente se procederá con el área operativa); cada uno de ellos agrupando un set de competencias generales (habilidades,

conocimientos y características) y conforme se avanza en el modelo se vuelven más específicas (Fundamentales, Industria & Ocupacionales).

Sin embargo apoyar el proceso, implica de la transmisión y desarrollo de un manual gerencial de políticas y procedimientos; que represente una herramienta para desarrollar la cultura de Capital Humano basado en mejores prácticas.

- II. **Implementación y comunicación de las Políticas y Procedimientos de Capital Humano:** basados en las mejores prácticas administrativas y de mercado dentro de la cual se encuentra la presente investigación.
- III. **Planes de desarrollo de carrera:** En cuanto a este rubro el lanzamiento de la nueva universidad corporativa fue realizado el 8 de octubre de este año, y actualmente consiste en enmarcar los esfuerzos para el crecimiento del talento interno y del asociado productor, ya que forma una parte clave el conservar y acrecentar el conocimiento que posee la empresa, aparte de adaptarlo a las nuevas tendencias de mercado. Para esto, se da la consolidación de un concepto de entrenamiento/capacitación asociado a nuevas habilidades de negocio, procesos de estructura organizacional y transferencia del conocimiento. (Se explicará con mayor profundidad, en la sección “Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento del Manual de Referencia”)

Es así que observando los distintos proyectos y los cambios que surgen en la Dirección de Capital Humano se elabora la presente investigación en aras del fortalecimiento de su eje general de estrategia y desarrollo y su Modelo de Competencias en la Comunicación de Políticas y Procedimientos.



***GENERALIDADES
DE LA
INVESTIGACIÓN***



CAPÍTULO II. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo se apoya en el método de investigación e incluye aspectos que caracterizan y sirven de guía al proyecto, entre estos: el problema, justificación del problema, objetivos (general y específicos) y limitaciones (exclusiones, limitantes y/o restricciones, factores críticos de éxito).

2.1 PROBLEMA

¿Cómo se puede mejorar el modelo de “Estrategia y Desarrollo” del departamento de Capital Humano de la Dos Pinos en materia de Competencias y Políticas y Procedimientos?

2.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. es una empresa muy reconocida tanto a nivel nacional como en Centroamérica, líder en productos lácteos y especializada en procesar leche para la elaboración de más de 400 productos.

Su calidad es el principal ingrediente y se refleja el interés por tomar en cuenta la incertidumbre (posibilidad de cambios en el mercado) e instar que una empresa debe estar permanentemente revisando su estrategia (objetivos, acciones o iniciativas y recursos disponibles) para desarrollarse en el cambiante mercado actual.

¿Cómo lo logra?, es realizando modificaciones para mantener y mejorar, las ventajas competitivas que caracterizan a la empresa (que le permiten generar valor) y/o aprovechando nuevas oportunidades de negocio.

Ahora, específicamente, Dos Pinos sabe que si no presta la suficiente atención a su capital humano, pueden tener muchas desventajas en sus actividades diarias, porque representaría

disminuciones en la calidad del producto, posteriormente significaría costos extras para la empresa, descuentos por calidad inferior, desperdicios, o dicho de otro modo, su ingrediente primordial, que es la CALIDAD, se vería afectado.

Es por esto, que el presente proyecto, en una parte del área de “Estrategia y Desarrollo”, se enfoca en identificar la necesidad sobre la implementación de esquemas eficientes para el manejo de la información y realiza una propuesta para abastecer la misma. Tal propuesta es el manual de referencia que se basa en los procesos de Capital Humano y sus políticas corporativas, donde una parte trascendental conformada por sus Jefaturas, Direcciones y Gerencias, puedan hacer consulta del mismo y entender de una manera interactiva, los procesos y actividades que deben realizar en el área de Capital Humano y que entrelaza a toda la Cooperativa.

El manual, ayudará a fortalecer lo que el área “Estrategia y Desarrollo” persigue: Velar por una buena administración del capital humano, impulsar el rendimiento operativo, reducir de costos, alinear el personal con metas y objetivos, asegurar la posición competitiva de la empresa dentro del mercado, implementar las mejores prácticas empresariales y fortalecer su modelo por competencias, el cual reafirma y profundiza el desarrollo e involucramiento de sus colaboradores.

Además, el proyecto resultará de suma importancia y provecho tanto para la Cooperativa como para sus clientes, ya que los resultados que se obtengan, serán un aporte en la generación de posibles estrategias y mejoras. Asimismo, permitirá a los jefes, gerentes y directores el facultamiento en la toma de decisiones, y el traspaso del conocimiento al personal a su cargo, a través de una propuesta de comunicación del manual.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 General

- Contribuir en la mejora del modelo de “Estrategia y Desarrollo” de la Dirección de Capital Humano de la Cooperativa Dos Pinos.

2.3.2 Específicos

- Conocer el modelo estratégico, los procesos actuales y la estructura organizacional del área de Capital Humano.
- Desarrollar un Manual de Referencia sobre las políticas, procedimientos y mejores prácticas promovidas por la Dirección Capital Humano, destinado para el uso del personal directivo, gerencial y jefaturas de la empresa.
- Realizar una propuesta de comunicación y entrenamiento para el manual desarrollado.
- Proponer herramientas que faciliten la administración del cambio en los procesos de Capital Humano generados en el último año, facilitando el entendimiento a las Jefaturas, Gerencias y Direcciones en temas de Capital Humano.

2.4 LIMITACIONES DEL TRABAJO

2.4.1 Exclusiones.

- La Política de asignaciones internacionales (expatriación) se excluye del presente proyecto debido a que se considera que el proceso de expatriación es de carácter exclusivo, es decir, a pesar de que es un proceso que se realiza en la Cooperativa, este no es de uso frecuente, y en caso de requerirse; la Jefatura de Compensación y Beneficios se encargará de resolver la consulta e iniciar el estudio y proceso del caso correspondiente.

- La Política corporativa para el control de endeudamiento de los trabajadores: se excluye debido a que solo aplica para casos específicos, e igualmente, si se desea ahondar en el tema, debe realizarse la consulta directa a la Jefatura de Compensación y Beneficios
- La Política de detección, prevención e intervención del consumo del alcohol, tabaco y drogas: esta se clasifica como una política de carácter general corporativo, y se requiere únicamente de su lectura para la comprensión de la misma.
- La Política Procedimiento pago por disponibilidad: ésta política al igual que la política de asignaciones internacionales, se considera de carácter exclusivo, en caso de requerirse consulta de la misma, debe realizarse directamente a la Jefatura de Compensación y Beneficios, la cual se encargará realizar el estudio y proceso del caso correspondiente.
- El proyecto no incluye aplicación y puesta en marcha del Manual e Instrumentación, solamente la propuesta de los mismos.

2.4.2 Restricciones y/o limitantes.

- El proyecto se caracteriza por ser una investigación de enfoque mixto, es decir combina aspectos cualitativos y cuantitativos, no es de carácter inferencial y por ende no tiene validez estadística. Sin embargo sienta las bases para desarrollar en futuro otros esfuerzos investigativos de naturaleza cuantitativa, que aporten a fines descriptivos, correlacionales o explicativos.
- El proyecto se realiza partiendo de la realidad actual de las áreas, y con base en la estructura organizacional vigente de la DCH:
 - Durante el desarrollo de la investigación, la Gerencia de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento se encontraba en un proceso de cambio; es por la incorporación de la llamada “Universidad Corporativa” que se generaron

modificaciones en la operación diaria de esta área, y es por esto que no se contempla en profundidad los procesos de la misma, solo se indaga en aquellos de carácter general y un factor importante a mencionar es que estos procesos están sujetos a modificación.

- Los procesos de la Unidad de Servicios Generales no se incluyen en la presente investigación, a causa de que ésta se encontraba en proceso de incorporación a la estructura organizacional de la Dirección de Capital Humano. Solamente se incorporan las consultas de uso frecuente por los usuarios y que se relacionan directamente con ésta Unidad.

2.4.3 Factores críticos de éxito.

- Aporte de las áreas desde un enfoque hacia actividades (procesos), y no por personas (funciones).
- Intervención y asesoría oportuna por parte del asesor del proyecto, proporcionado por COOPROLE R.L.



MARCO

TEÓRICO



CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1 MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo el lector podrá encontrar la conceptualización en la que se desarrolla y fundamenta la presente investigación, sirviendo de guía para una mayor comprensión de la misma. Se dividirá en dos secciones, la primera será referente a la temática de Administración de Recursos Humanos contemplando: su definición, importancia, actividades y relación con la capacitación y sus herramientas como lo es el Manual de referencia realizado en el presente proyecto.

La segunda sección comprende la conceptualización de la metodología que se implementó para mayor entendimiento del proceso utilizado en el diseño de la investigación y la recolección y análisis de la información.

A continuación se presenta un esquema como guía de conceptualización del marco teórico:

Sección 1



Sección 2



3.2 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL/ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según las definiciones de dos autores, se entiende por administración de recursos humanos como:

- Las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal que competen a un puesto administrativo, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar y compensar. (Dessler, 2001)
- El conjunto integral de actividades de especialistas y administradores –como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas- que tiene por objetivo proporcionar habilidades y competitividad a la organización (Chiavenato C. , 2009)

Ambos conceptos se consideran muy acertados, se percibe que todos tenemos “algo que ver” con los recursos humanos. Las personas que integren un área de Recursos Humanos, o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar subordinados, dirigirlos y comprender todos los aspectos que harán una fructífera relación institucional. El lograr esa fructífera relación institucional, es lo que se llama: Administración de personal.

3.2.1 ¿Por qué la administración de personal es importante para todos los gerentes?

La Administración de RRHH es importante porque, toda organización se constituye o contempla dentro de ella los recursos humanos, y la administración de estos resulta imperativa para su funcionamiento.

Además, el personal es el recurso más preciado de la organización, éste le da alma a la empresa y se ha comprobado que si se encuentran satisfechas sus emociones y necesidades

sin duda brinda un mejor desempeño que guiará a la empresa a obtener las metas grupales e individuales.

También, si se observa desde el enfoque de Dessler (2001) no se deseará cometer ningún error relativo al personal cuando usted administre, porque según su lista de errores por ejemplo, usted no querrá:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto
- Tener una gran rotación de empleados
- Descubrir que su personal no está haciendo su mejor esfuerzo
- Perder tiempo en entrevistas inútiles
- Hacer que su compañía sea demandada en los tribunales por sus acciones discriminatorias
- Hacer que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales, en comparación con los de otras personas de la organización
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento
- Cometer injusticias laborales
- Entre otros.

3.2.2 ¿Qué actividades se realizan en la Administración de personal?

Comenzado por el hecho de que los departamentos de recursos humanos, los gerentes de organizaciones y especialistas en personal, tienen obligaciones para poner en práctica la Administración de personal; se partirá de sus obligaciones para establecer las actividades que se realizan dentro de ésta.

En breve se presentará una tabla con obligaciones de: los supervisores de departamentos, especialistas en personal (auxiliares administrativos) y del departamento de RRHH.

Tabla 2. Actividades seleccionadas que ilustran la división de responsabilidades del Departamento de Personal, entre línea y auxiliares administrativos.

	ACTIVIDADES DE LOS SUPERVISORES DE DEPARTAMENTO (LÍNEA)	ACTIVIDADES DE LOS ESPECIALISTAS EN PERSONAL (AUXILIARES ADMINISTRATIVOS)
I. Reclutamiento y selección	<p>Ayudar al analista de puestos haciendo un listado de las obligaciones y las responsabilidades específicas para el puesto en cuestión.</p> <p>Explicar al personal la dotación de empleados administrativos que se necesitará en el futuro y la clase de personal que se tendrá que contratar.</p> <p>Describir los “requisitos humanos” del puesto, de modo que el personal pueda elaborar pruebas de selección.</p> <p>Entrevistar a los candidatos y tomar decisión final de selección</p>	<p>Redactar la descripción y la especificación del puesto, con base en información aportada por el supervisor del departamento.</p> <p>Elaborar planes de personal que muestren a los empleados que podrían ascender.</p> <p>Desarrollar fuentes de solicitantes calificados y actividades de reclutamiento destinadas a formar una reserva de solicitantes calificados.</p> <p>Realizar entrevistas iniciales de selección y enviar a los candidatos viables al supervisor del departamento.</p>
II. Capacitación y desarrollo	<p>Orientar a los empleados de la compañía y el empleo, e instruir y capacitar a los empleados nuevos.</p> <p>Evaluar y recomendar a gerentes para actividades de desarrollo.</p> <p>Brindar liderazgo y otorgar poderes para crear equipos de trabajo eficaces.</p> <p>Usar formas de evaluación de la empresa para estimar el desempeño de los empleados.</p> <p>Evaluar el avance de los subordinados en sus carreras y aconsejarles acerca de opciones para su carrera.</p>	<p>Preparar materiales para la capacitación, documentos y esquemas para la orientación.</p> <p>Asesorar al director general ejecutivo en el plan de desarrollo de gerentes, basado en la visión que haya establecido éste para las necesidades futuras de la empresa.</p> <p>Servir como recurso para proveer información respecto al establecimiento y operación de programas para el mejoramiento de la calidad y acerca de los esfuerzos para la formación de equipos.</p> <p>Elaborar instrumentos para evaluar el desarrollo y llevar registro de las evaluaciones.</p>
III. Compensaciones	<p>Ayudar al departamento de personal proporcionando información acerca de la índole y valor relativo de cada puesto que servirá de base para las decisiones sobre compensaciones.</p> <p>Decidir el carácter y los montos de los incentivos que se pagarán a los subordinados.</p> <p>Decidir el paquete de prestaciones y servicios que sufragará la empresa.</p>	<p>Aplicar procedimientos para evaluar los puestos con el propósito de determinar el valor relativo que tiene cada puesto para la empresa</p> <p>Realizar encuestas de sueldos para determinar cuánto están pagando otras empresas por puestos iguales o parecidos.</p> <p>Servir como un recurso para asesorar a la administración de línea cuanto a las alternativas para los planes de sueldos y de incentivos financieros.</p> <p>Elaborar, después de consultar a la administración de línea, los paquetes de prestaciones y servicios de la empresa, incluyendo opciones para pensiones y cuidados médicos.</p>
IV. Relaciones laborales	<p>Establecer un clima diario de respeto y confianza mutuos que se requieren para conservar buenas relaciones obrero-patronales.</p> <p>Aplicar, de manera consistente, los términos del contrato laboral.</p> <p>Asegurar que el proceso de querellas contra la empresa funciona de acuerdo con el contrato laboral y tomar las decisiones finales respecto a las querellas, después de investigarlas.</p> <p>Trabajar con el departamento de personal para las negociaciones del contrato colectivo.</p>	<p>Diagnosticar las causas fundamentales del descontento de los obreros, con el propósito de anticipar los problemas morales y de otros órdenes que pudieran desembocar en gestiones de sindicalización.</p> <p>Capacitar a las gerentes de línea de términos del contrato y las lagunas jurídicas que se deben evitar durante las actividades para organizar sindicatos.</p> <p>Asesorar a los gerentes respecto a la forma de manejar las querellas y ayudar a las partes interesadas a llegar a acuerdos respecto a las querellas.</p>
V. Seguridad social y seguridad en el trabajo	<p>Mantener abiertas las líneas de comunicación entre empleados y gerentes, de modo que los empleados estén informados de asuntos importantes de la compañía y dispongan de diversos vehículos para manifestar sus preocupaciones e inquietudes.</p> <p>Asegurar que los empleados tengan garantizado un trato justo, por cuanto se refiere a disciplina, despidos y seguridad en el empleo.</p>	<p>Asegurar a la administración de línea acerca de las técnicas de comunicación que pueden usar para propiciar la comunicación ascendente y descendente.</p> <p>Elaborar un proceso que garantice el trato justo y capacite a los gerentes de línea a usarlo.</p> <p>Analizar los puestos para desarrollar reglas de seguridad y asesorar en el diseño de aparatos de</p>

Dirigir constantemente a los empleados para que observen, con consistencia, hábitos seguros en su trabajo. Preparar informes de accidentes, a la brevedad y con precisión.	seguridad, como las protecciones de la maquinaria. Investigar de inmediato los accidentes, analizar las causas y presentar recomendaciones para prevenir accidentes, y entregar las formas correspondientes a la Occupational Safety and Health Administration (OSHA)
---	---

Fuente: Elaboración propia, basado en Dessler (2001)

Tabla 3. Actividades y responsabilidades del Departamento de Personal.

ACTIVIDAD PRINCIPAL	SUB-ACTIVIDADES
Contratación y reclutamiento	Entrevistas a empleados Reclutamiento (menos reclutamiento en universidades) Coordinación laboral temporal Pruebas en la pre-contratación (excepto pruebas de drogas) Reclutamiento en universidades
Capacitación y desarrollo	Orientación de empleados nuevos Capacitación de supervisores y desarrollo de la administración Evaluación del desempeño, administración Evaluación del desempeño, no administración Capacitación de habilidades, no administración Ayuda para colegiaturas y becas Planeación y desarrollo de las carreras Programas para mejoras en la productividad y en la calidad
Compensación	Administración de sueldos y salarios Descripciones de puestos Evaluación de puestos Administración de nómina Análisis de puestos Compensación a ejecutivos Planes de pago de incentivos
Prestaciones	Políticas y administración de vacaciones y permisos Administración de prestación de seguros Compensación por desempleo Administración del plan de retiros y pensiones Administración de la cuenta de gasto flexible Administración del plan de prestaciones tipo cafetería Administración del plan de reparto de utilidades Administración de plan de acciones
Servicios a empleados	Programas recreativos y sociales Asesoría y planes de ayuda a empleados Servicios de reubicación Asesoría en prejubiliación y planeación de retiros Servicios para colocación en el exterior
Relaciones con empleados y la comunidad	Procedimientos disciplinarios Procedimientos para quejas Entrevistas de salida Programas de premios y reconocimientos Programas de cumplimiento EEO y acción afirmativa Publicaciones y comunicaciones para empleados Programas de contribución y relaciones con la comunidad Sistemas de sugerencias Encuestas de actitudes Relaciones obrero-sindicales
Registros de personal	Sistema de archivo de personal Procesamiento de ascensos, transferencias y separaciones Sistemas de información de personal
Salud y seguridad	Administración de compensaciones a los trabajadores Capacitación para seguridad Inspecciones de seguridad y cumplimiento con OSHA Pruebas de drogas

Planeación Estratégica	Programas de salud y bienestar
	Planeación y pronóstico de personal
	Desarrollo de la Organización
	Fusiones y adquisiciones
	Personal internacional y administración de personal

Fuente: Elaboración propia, basado en Dessler (2001)

3.2.3 La capacitación como parte de la administración del personal.

No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta.

Por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de desarrollo personal.

De hecho, ninguna organización puede alcanzar el éxito sin un alto nivel de competencia (aptitud), compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, y establecer mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz.

Entre estos mecanismos, se menciona la capacitación: actividad que forma parte de la administración de personal y según Dessler (2001) se refiere a los métodos que se usan para propiciar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. (Dessler, 2001)

Justo la Capacitación puede gestionar integralmente el desarrollo personal de los colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; propiciando la competitividad de la empresa y brindar conocimiento, destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas de administración del cambio. ¿Cómo lo hace? es mediante sus programas o procesos de capacitación.

A) Proceso de capacitación

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo y la constante competencia en los negocios.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa.

También el tipo de capacitación que se adoptará en una organización dependerá: de su tamaño, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente.

En concordancia con Dessler, se presentan los 5 pasos que componen el proceso de capacitación y desarrollo:

I. *Análisis de las necesidades*

- i. Identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesitan para mejorar el desempeño y la productividad.
- ii. Analizar al público para asegurarse de que el programa es adecuado para su grado específico de estudios, su experiencia y habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales.

- iii. Usar investigaciones para desarrollar objetivos mensurables de los conocimientos y el desempeño.

II. Diseño de la instrucción

- i. Recabar ejemplos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenido para la enseñanza. Organizarlos en un plan de estudios acorde con la teoría del aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.
- ii. Asegurarse de que los materiales, por ejemplo: guiones de video, guías de líderes y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementan, estén redactados con claridad y sirvan para que haya una capacitación unificada, adaptados en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se hayan definido.
- iii. Manejar, con cuidado y profesionalismo, todos los elementos del programa- ya sea que están reproducidos en papel, película o cinta- para garantizar la calidad y la eficacia.

III. Validación

- i. Introducir y validar la capacitación ante un público representativo. basar las revisiones finales en resultados piloto para asegurar la eficacia del programa.

IV. Aplicación

- i. En su caso, reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor, que se concentre en presentar conocimientos y habilidades adicionales al contenido de la capacitación.

V. Evaluación y seguimiento

- i. Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:
 - REACCIÓN: Documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación
 - APRENDIZAJE: Usar recursos para la retroalimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes al hecho.
 - COMPORTAMIENTO: Anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento una vez terminada la capacitación. Ésta es una manera de medir el grado en el cual los aspirantes aplican las habilidades y los conocimientos nuevos a su trabajo.
 - RESULTADOS: Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

B) Herramientas de capacitación

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los principales tenemos: a) Conferencia, b) Manuales de capacitación c) Videos d) Simuladores e) Realización efectiva del trabajo f) Discusión de grupos e interacción social G) Entrevistas para la solución de problemas h) Técnicas grupales.

Sin embargo, solamente se hará énfasis en los manuales de capacitación y/o manuales administrativos.

3.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Benjamín & Fincowsky, 2009)

3.3.1 Clasificación básica de los manuales administrativos:

A) Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia, basado en Benjamín & Fincowsky, 2009.

Por interés de la presente investigación se dará especial atención a la conceptualización del Manual de Contenido Múltiple.

3.3.2 Manual de Contenido Múltiple o de Referencia:

Según Benjamín & Fincowsky, (2009), concentra información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:

- Que sea más accesible para su consulta.
- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- Que sea una instrucción del nivel directivo.

A) Elementos que integran el manual:

I. Identificación:

Corresponde a lo siguiente:

- a. Logotipo de la organización.
- b. Nombre de la organización.
- c. Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
- d. Lugar y fecha de elaboración.
- e. Numeración de páginas.
- f. Sustitución de páginas (actualización de la información).
- g. Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

II. Índice:

Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento. (Benjamín & Fincowsky, 2009)

III. Contenido:

Lista de información y procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir toda la información y todos los procedimientos de organización; en el caso de un manual específico, sólo la información y los procedimientos de un área o unidad administrativa.

IV. Objetivo:

Consiste en explicar el propósito que se pretende cumplir con el manual. (Benjamín & Fincowsky, 2009)

V. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos:

Esfera de acción que cubre el procedimiento. (Benjamín & Fincowsky, 2009)

VI. Responsables:

Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas, del manual y su contenido. (Benjamín & Fincowsky, 2009)

VII. Políticas o normas de operación:

Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento. (Benjamín & Fincowsky, 2009)

VIII. Concepto:

Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento y/o política cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual. (Benjamín & Fincowsky, 2009)

IX. Procedimiento:

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una descripción detallada dentro de la unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. (Benjamín & Fincowsky, 2009) (Benjamín & Fincowsky, 2009)

X. Diagramas de flujo:

También se les conoce como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso. (Benjamín & Fincowsky, 2009)

Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto, es aconsejable, el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos. Así mismo conviene que las operaciones que se numeraron o codificaron en la descripción escrita del procedimiento se anoten en el mismo orden del diagrama. (Benjamín & Fincowsky, 2009)

XI. Formularios o impresos (formas):

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo, que a su vez se mencionan, por lo regular, en el apartado de “concepto”.

En cada espacio que deba ser llenado debe incluirse el número consecutivo encerrado en un círculo. (Benjamín & Fincowsky, 2009)

XII. Instructivos:

Cuando las formas no incluyen instrucciones de llenado, es conveniente elaborar un instructivo que incluya el número de referencia, que corresponda al número consecutivo encerrado en un círculo en las formas; el título que identifica el área, que es el nombre del apartado en el formulario donde se colocó el número y las instrucciones para su llenado, que es una breve descripción del texto que se anota al llenar el formulario. (Benjamín & Fincowsky, 2009)

XIII. Glosario de términos:

Es una lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido. (Benjamín & Fincowsky, 2009)

3.3.3 ¿Cómo se puede tener vigente un manual de puestos?

Los Manuales son objeto de revisiones periódicas, y por lo tanto, deben ser flexibles a los cambios que se produzcan en la Institución, para ello, se debe mantener un registro de las modificaciones y actualizaciones de los mismos, con el fin de que se mantengan apegados a la realidad institucional.

A) Etapas para la elaboración de un Manual Administrativo

Para la elaboración o actualización de los Manuales Administrativos de una dependencia o entidad se pueden considerar las siguientes etapas:

I. Planeación del Trabajo

Para establecer un programa de trabajo es necesario designar al (los) responsable(s) que elaborará(n) el manual, conducirá(n) las acciones para homogeneizar el contenido y la presentación de la información. Debe hacerse un estudio preliminar que permita conocer las funciones y actividades que se realizan en las áreas a trabajar, para definir la estrategia general de levantamiento de información. Una vez recabados los elementos preliminares, se debe elaborar un programa de trabajo para establecer las estimaciones de tiempo para la recopilación de información, el orden de las actividades, revisión e impresión y todos los demás aspectos para la elaboración de los Manuales Administrativos, comprendiendo desde la integración del equipo de trabajo hasta la aprobación y distribución.

II. Aplicación de Técnicas de Investigación

Simultáneamente a la elaboración del programa de trabajo, se establecen y diseñan las técnicas o metodología de investigación a utilizarse. Para este proyecto, exclusivamente, se define una; en el apartado de “Metodología de la Investigación” de ésta sección, se explica con mayor detalle.

III. Análisis de la Información

Después de reunir todos los datos, el siguiente paso es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual. Lo primero que se debe hacer es un análisis de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que debe incluirse en el contenido del manual. Para facilitar el análisis de la información podemos apoyarnos con los cuestionamientos siguientes:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?

→ ¿Cuándo se hace?

Para obtener la información que dará la pauta para formular el manual, es necesario que después de obtener las respuestas claras y precisas a las preguntas anteriores, se someta a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué?

IV. Estructuración del Manual

En esta etapa se establece el diseño y la presentación que se utilizará para la elaboración, es importante considerar lo siguiente:

V. Redacción.

Se debe tomar en cuenta a quienes se va a dirigir el manual, de manera que el vocabulario utilizado sea claro, sencillo, preciso y comprensible, procurando no utilizar siglas ni abreviaturas.

VI. Elaboración de diagramas.

Se utilizan los siguientes: los llamados SmartArt para comunicar visualmente. Incluyen listas de gráficos y diagramas de procesos, así como gráficos más complejos como diagramas de Venn y Organigramas

VII. Formato.

Debe tomarse en cuenta que el manual presentado sea fácil de leer, consultar, estudiar y conservar.

VIII. Validación de la Información

Es necesario que la validación la lleven a cabo los responsables de las áreas a las que corresponde el manual, con la finalidad de que la información que se presenta en ellos, sea acorde con las atribuciones y las actividades que realizan.

IX. Autorización del Manual

Una vez llevada a cabo la validación, debemos darle la formalidad al documento solicitando la autorización del titular de la Dependencia o Entidad, o bien del área a la que corresponda el documento, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

X. Distribución y Difusión

Obtenida la autorización se procede a la distribución en las áreas correspondientes, con la finalidad de que el personal conozca y haga uso de esta herramienta administrativa.

XI. Revisión y Actualización

La utilidad de los Manuales Administrativos radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas con el propósito de que sean apegados a la realidad.

3.4 DIVULGACIÓN DEL MANUAL

Divulgar significa dar a conocer algo y hacerlo por lo tanto público. Es por esto que se vale de la comunicación y su proceso para llevar a cabo su objetivo.

3.4.1 Comunicación

La comunicación es algo consustancial al ser humano. Las personas nos comunicamos constantemente en la vida diaria. Desde que nos levantamos y escuchamos las noticias en casa, cuando conversamos en el desayuno, con nuestra familia, si tomamos el autobús, llegamos al lugar de estudio o de trabajo, leemos en nuestro tiempo libre, vemos la televisión o vamos al cine. En definitiva, comunicarse es una acción natural y cotidiana.

Al igual que en la vida personal, en las organizaciones la comunicación también es fundamental. En las empresas es necesario gestionar información para su correcto funcionamiento, y las personas se comunican transmitiendo esa información para realizar sus tareas, para conocer las instrucciones necesarias en el desempeño de su trabajo, para transmitir órdenes, objetivos, sugerencias, quejas, observaciones, etc. La comunicación es fundamental para que la empresa funcione. Si la comunicación en la empresa no es eficaz, esto repercute negativamente en su funcionamiento y seguro, generará problemas y dificultades. (Pardo & Luna, 2007)

3.4.2 Comunicación en la empresa

Es el proceso mediante el cual se intercambia información, tanto entre el personal de la propia empresa como entre éste y personas del exterior, para contribuir a lograr con eficiencia sus objetivos. (Pardo & Luna, 2007)

3.4.3 Elementos del Proceso de comunicación

- A) **Emisor:** La persona que enuncia el mensaje en un acto de comunicación. No tiene por qué ser el originario del mensaje, que es la fuente, aunque sí es habitual que coincida, pero podría ser el intermediario que transmita el mensaje elaborado por la fuente. Al ser el primer factor, es quien inicia el proceso y por tanto elige el lenguaje a aplicar, el medio por el cual se va transmitir y el momento.
- B) **Receptor:** Quien recibe materialmente la información. Suele coincidir con el destinatario (la persona a la que realmente va dirigido el mensaje), pero no siempre es así.
- C) **Codificación:** Conjunto de signos y símbolos comunes entre el emisor y receptor empleados para expresar el mensaje, que permite hacer llegar las ideas y conocimientos que se encuentran en la mente del emisor al receptor. Los códigos más empleados en las organizaciones son el verbal (que puede ser a su vez oral o escrito) y el no verbal (movimientos, gestos, ademanes, tono de voz, distancia física, etc.)

D) Mensaje: La expresión del contenido de la comunicación: un concepto, un pensamiento, un sentimiento, una imagen, un hecho o una idea.

E) Medio/canal: Instrumento a través del cual se emite el mensaje y que condicionará su contenido. A continuación se presentarán tipos y ejemplos de canales de comunicación:

I. Tipos de Canales de comunicación:

Fundamentalmente se observan dos tipos de canales:

i. Unidireccionales:

Son soportes físicos que se caracterizan porque generan una respuesta diferida de los receptores y no siempre es manifestada. Generalmente los utilizan los directivos para comunicarse con sus subordinados. Estos canales, a su vez, pueden ser escritos o audiovisuales. (Pardo & Luna, 2007)

ii. Bidireccionales:

Permiten una retroinformación inmediata, es decir, que el receptor responda al mensaje recibido. Dentro de este tipo hay dos posibilidades:

- a. Directivos:** se emplean para transmitir los mensajes codificados normalmente en lenguaje oral, exigiendo la presencia en el mismo recinto de emisor y receptor. (Pardo & Luna, 2007)
- b. Indirectos:** Utilizan la tecnología de la comunicación para establecer la relación de intercambio de información, como por ejemplo la videoconferencia. (Pardo & Luna, 2007) Ejemplos de canales de comunicación:

II. *Ejemplos de canales de comunicación*

i. **Boletín de noticias:**

Pequeño y particular “mini-periódico” que se publica con regularidad y recoge los hechos más sobresalientes que atañen a la empresa, desde información más general hasta otra de índole más personal. La periodicidad y los contenidos dependerían de cada empresa y de los objetivos que se haya fijado con el boletín. (Pardo & Luna, 2007)

ii. **Página web:**

En éstas aparece información de interés sobre la empresa, generalmente más bien dirigida al exterior- clientes, proveedores y la sociedad en general. Pero también es habitual que las empresas tengan una zona de la web restringida para uso interno (Intranet), en la cual se puede colgar información más personalizada y si se da el caso, confidencial. Este canal puede transmitir noticias sobre vacantes de empleo, nuevas políticas empresariales, información de corte más social... En definitiva se trata de una opción muy similar a la descrita para el boletín de noticias, pero accesible desde la red informática. (Pardo & Luna, 2007)

iii. **Tablón de anuncios:**

Se utilizan para difundir hechos importantes para los miembros de la empresa. (Pardo & Luna, 2007)

iv. **Buzón de sugerencias:**

Éste canal se utiliza para solicitar, evaluar y aplicar, en su caso, las sugerencias de los empleados. Aunque se permite el anonimato, cuando la sugerencia puede implicar un importante beneficio para la empresa es habitual que ésta recompense, bien económicamente o bien con días libres o un reconocimiento público, a las personas cuyas sugerencias han permitido un ahorro de costes o una mejora en la eficiencia. (Pardo & Luna, 2007)

v. Redacción de Informes:

En algunas empresas existen ciertos formularios prediseñados para que los empleados los rellenen periódicamente e informen a la dirección de cuantos aspectos consideren oportunos. Estos informes pueden ser en formato papel o también pueden enviarse por correo electrónico. También los directivos hacen uso de los informes para hacer llegar a los empleados determinada información. Éste tipo de informes recibe a menudo la denominación de “memorando”. (Pardo & Luna, 2007)

vi. Estudios de actitud de los empleados:

En ocasiones se pretende conocer la opinión y los sentimientos de los empleados mediante estudios formales y anónimos diseñados para analizar las diferentes facetas del trabajo que les gustan o disgustan a los trabajadores. Estos formularios preguntan a los entrevistados sobre el trabajo que realizan, ¿cómo se es superior?, ¿qué les parece el entorno laboral?, la formación que tienen y la que reciben, ¿qué les parece la política retributiva?, etc. Este es un canal en el cual la información fluye de abajo hacia arriba, pero su dificultad y las tensiones que puede llegar a generar aconsejan que se utilice con mucho cuidado, dejando claro que se va a hacer con los resultados garantizando el anonimato y confirmando a los empleados que sus respuestas se usarán para mejorar su situación en la empresa. (Pardo & Luna, 2007)

vii. Hojas de reclamaciones:

Además de la reclamación que el cliente puede interponer legalmente ante cualquier establecimiento público, las empresas preocupadas por su imagen facilitan que los clientes insatisfechos puedan trasladar su disconformidad a través de medios como la redacción de quejas y sugerencias en formularios habilitados al efecto. (Pardo & Luna, 2007)

viii. Encuestas de satisfacción:

En la gran mayoría de los hoteles y en muchos restaurantes el cliente está invitado a rellenar un breve cuestionario en el que evalúa al establecimiento, comunicando de esta forma a la

dirección sus impresiones sobre la calidad del servicio recibido. En algunos establecimientos incluso se permite a los clientes que la rellenen con una bebida gratis o un pequeño obsequio. (Pardo & Luna, 2007)

ix. Felicitaciones a clientes:

Algunos establecimientos mantienen una comunicación con sus clientes felicitándoles en las fiestas navideñas, o si disponen de un fichero personalizado, también en los cumpleaños. (Pardo & Luna, 2007)

- F) Decodificación:** Tras la recepción del mensaje, el receptor lo interpreta aplicando de nuevo un conjunto de símbolos y signos a partir de sus experiencias y su marco de referencia propios.
- G) Retroinformación:** Respuesta al mensaje recibido, en forma de nuevo mensaje, de gesto o de acción. Permite al emisor determinar si el mensaje ha sido recibido y comprendido por el receptor. A su vez, implica un cambio de papeles, en el que el receptor pasa a ser emisor y viceversa.
- H) Ruido:** Interferencias producidas durante el proceso de comunicación que dificultan la circulación de los mensajes o los desvirtúan. Puede provenir de diferentes causas, como un lenguaje inexacto o de dudosa comprensión para el receptor, un uso de canales inadecuados, una carencia de habilidades comunicativas en el emisor, una sobrecarga de mensajes que genera saturación e impide al receptor identificar la importancia de cada mensaje que recibe, o también interferencias físicas o deficiencias técnicas como una mala calidad del sonido, una letra ilegible o una fotocopia borrosa. (Pardo & Luna, 2007)

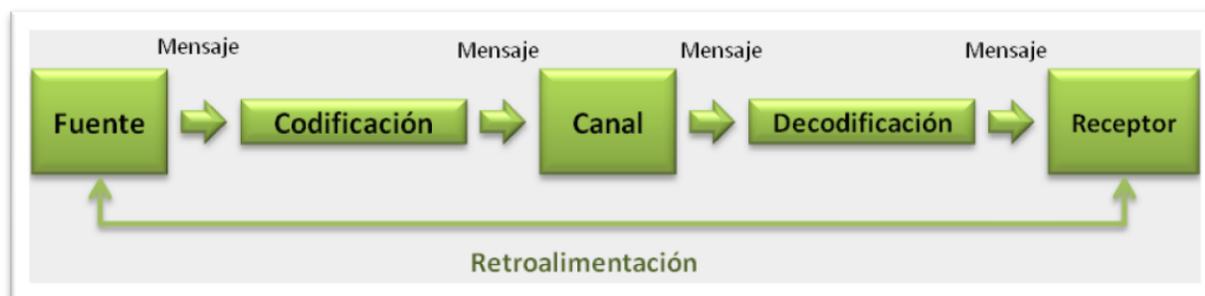


Ilustración 10. Proceso de Comunicación

Fuente: (Stephen, 2004)

3.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este apartado constituye la conceptualización de la forma en que se desarrolló el presente proyecto de investigación:

3.5.1 Investigación

Desde tiempo atrás el ser humano se ha preocupado por responder a ciertas interrogantes, o bien, solucionar problemas que surgen de su contacto con la realidad. En su trabajo por entender lo que le rodea, ha utilizado su entorno, lo ha transformado y esto constituye para él: progreso.

Es así que de aquí surge el término: Investigación. Éste se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; se caracteriza por ser dinámica, cambiante y evolutiva (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007).

3.5.2 Enfoques de la Investigación

Los enfoques son sinónimo de un paradigma, pues responde a una determinada visión del mundo, de la vida, de la sociedad y de los seres humanos.

El enfoque de la investigación; según Hernández, Collado y Baptista (2007) es un paradigma de la investigación científica, pues emplea procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento. ” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007). A continuación se da la explicación de tres tipos:

- A) Enfoque Cuantitativo:** Es aquel que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)
- B) Enfoque Cualitativo:** Corresponde al tipo de enfoque que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007), por lo cual el análisis no es estadístico. De igual manera éste enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados.
- C) Enfoque Mixto:** Comprende la mezcla de los dos enfoques anteriores.

3.5.3 Tipos de Investigación

Cuando surge una idea de investigación y se decide llevar a cabo, lo primero que se encuentra el investigador es la definición del tipo de investigación que desea realizar. La escogencia del tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos

recaudados. Así, el punto de los tipos de investigación en una investigación va a constituir un paso importante en la metodología, pues este va a determinar el enfoque del mismo.

Investigación cuantitativa: Ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Así mismo brinda gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

A) Investigación Cualitativa: Proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

B) Investigación Mixta: Ésta última implica combinar las dos primeras

3.5.4 Proceso de la Investigación

Se refiere al conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Se consideran formas de hacer ciencia, producir conocimiento y se aplican tanto cuantitativa como cualitativamente, entre estos procesos se encuentran:



Ilustración 11. Proceso de la Investigación.

Fuente: Elaboración propia, basado en Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007

Por la composición mixta de la presente investigación se explicarán los procesos siguientes:

A) Planteamiento del Problema de Investigación:

“No es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007).

B) Revisión de la Literatura:

Consiste en la detección, consulta y obtención de la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria que atañe el problema de investigación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

Definición del Alcance de la Investigación: Apartado que especifica con claridad y precisión hasta donde se pretende llegar y profundizar en la investigación. El presente proyecto comprende los siguientes tipos:

I. Alcance Exploratorio: Una investigación exploratoria se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007) Es por esto, que el alcance de la misma, se caracteriza por ser más amplio, disperso y flexible.

II. Alcance Descriptivo: Las investigaciones de carácter descriptivo pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007). Es así, que en el establecimiento del alcance, el investigador debe ser capaz de definir, o al

menos visualizar, qué se medirá y sobre qué o quiénes se recolectaran los datos, pues, la investigación puede ser más o menos profunda.

C) Definición del Diseño de la Investigación:

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos del estudio, el investigador debe seleccionar o desarrollar un diseño de investigación específico.

Éste se define como el plan o estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere en una investigación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007). Se explican los siguientes:

I. *Diseño descriptivo-analítico (o viceversa)*: se fundamenta en un diagnóstico que persigue medir, determinar y caracterizar particularidades y generalidades organizacionales.

II. *Diseño No Experimental*: Se contempla entre los tipos de diseño de la investigación cuantitativa y es el diseño de estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en lo que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

✿ A continuación se mostrará la división de este tipo de diseño y se explicará únicamente en profundidad aquellas subdivisiones que para efectos de la presente Investigación; se utilizaron o contienen mayor caracterización con el desarrollo de la misma:

- i. **Diseño Longitudinal o evolutivos**
- ii. **Manipulación de variables**
- iii. **Diseño Transeccional o transversal:**

Investigaciones que recopilan datos en un momento único. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007). Este a su vez se fragmenta de la siguiente forma:

a. Diseño Transeccionales Exploratorios:

Es conocer una variable o conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

b. Diseño Transeccionales Descriptivos:

Indagan la incidencia de las modalidades o niveles en una o más variables en una población, estudios puramente descriptivos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

c. Diseño Transeccional Correlacional-causal.

iv. Diseño de investigación-acción

Se contempla entre los tipos de diseño de la investigación cualitativa y la finalidad de la investigación-acción es resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar las prácticas concretas. Se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007).

Construye el conocimiento por medio de la práctica, y entre sus principales características se encuentran:

- a. Envuelve la transformación y mejora de una realidad (social, educativa, administrativa, etc.) De hecho, se construye desde ésta.
- b. Parte de problemas prácticos y vinculados con un ambiente o entorno.
- c. Implica la total colaboración de los participantes en la detección de necesidades (ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver, la

estructura a modificar, el proceso a mejorar y las prácticas que requieren transformación) y en la implementación de los resultados del estudio.

D) La Muestra

I. *¿Qué es muestra según el enfoque de investigación?*

i. **Enfoque cuantitativo:**

Corresponde al Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

ii. **Enfoque cualitativo:**

Grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades y otros, sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

II. *Tipos de muestra utilizadas*

i. **Muestra No Probabilística o Dirigida**

Se refiere al Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007):

a. **Muestra de expertos**

En ciertos estudios es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema. Éstas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios.

- Muestra de Casos-Tipo:

Su objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización.

ii. Muestras de orientación hacia la investigación cuantitativa:

Existen diversos tipos pero solamente se hará énfasis en aquella de carácter relacionado con la presente investigación.

a. **Muestras de casos sumamente importantes para el problema analizado**

Son aquellos casos del ambiente en que se realiza la investigación y que no se pueden dejar fuera. Su aporte a la investigación se considera valioso por eso se incluyen en la misma.

E) **Recolección de los datos**

Según el enfoque cuantitativo, implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

Según el enfoque cualitativo, lo que busca es obtener datos de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos.

I. *Instrumento de recolección de datos*

Recurso que se utiliza para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007).

II. *Instrumentos y técnicas de recolección de datos*

i. Observación

Según el enfoque cualitativo; implica adentrar en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles,

sucesos, eventos o interacciones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

ii. Cuestionario

Instrumento de recolección de datos que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

iii. Entrevista

Implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

a. Entrevista No Estructurada

“El entrevistado posee la máxima libertad de respuesta, dentro de los límites de tópicos de interés para el entrevistador” (Wheelen, 2007), este tipo de entrevista se caracteriza por la prolongación de la misma y no cuenta con una estructura definida.

b. Entrevista Semiestructurada

“El entrevistador trata de cubrir una lista específica de temas o subáreas” (Wheelen & Hunger, 2007) La semi-estructurada será de especial uso para las personas que no cuentan con tanta esperanza de tiempo para el desarrollo de este tipo de recolección de datos.

iv. Grupo Focal

Reuniones de grupos pequeños o medianos (3 a 10 personas), en las cuales los participantes conversan entorno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

v. Documentos, registros, materiales y artefactos

Ayudan a entender el fenómeno central del estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, delinear sus historias y estatus actuales. Sirven al investigador cualitativo para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

a. Individuales

- Documentos escritos personales

Son fundamentalmente de tres tipos: 1) documentos o registros preparados por razones oficiales tales como certificados de nacimiento o matrimonio, licencias de manejo, cédulas profesionales, escrituras de propiedades, estados de cuenta bancarios, etc. (varios de estos son de dominio público); 2) documentos preparados por razones personales, a veces íntimas, por ejemplo: cartas, diarios, manuscritos y notas; y 3) documentos preparados por razones profesionales (reportes, libros, artículos periodísticos, correos electrónicos, etc.) cuya difusión es generalmente pública. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

- Materiales audiovisuales

Consisten en imágenes (fotografías, dibujos, tatuajes, pinturas y otros), así como cintas de audio o video generadas por un individuo con un propósito definido. Su difusión puede ser desde personal hasta masiva. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

b. Grupales

- Documentos grupales

Documentos generados con cierta finalidad oficial por un grupo de personas (como el acta constitutiva de una empresa para cubrir un requisito gubernamental), profesional (una ponencia para un congreso), ideológica (una declaración de independencia) u otros motivos (una amenaza de un grupo terrorista o una protesta de un grupo pacifista contra un acto terrorista). (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

- Materiales audiovisuales grupales

Imágenes, graffiti, cintas de audio o video, páginas web, etc., producidas por un grupo con objetivos oficiales, profesionales u otras razones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

- Documentos y materiales organizacionales

Memos, reportes, planes, evaluaciones, cartas, mensajes en los medios de comunicación colectiva (comunicados de prensa, anuncios y otros), fotografías, publicaciones internas (boletines, revistas, etc.) avisos y otros. Aunque algunos son producidos por una persona, incumben o afectan a toda la institución. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

- Registros en archivos públicos

Podemos encontrar muchos de los documentos, materiales y artefactos mencionados en las otras categorías y otros generados para fines públicos (catastros, registros de la propiedad intelectual...). Los archivos pueden ser gubernamentales (nacionales o locales) o privados (por ejemplo, fundaciones). (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007)

F) Análisis de los datos

Codificación, transferencia, guardado e interpretación de los datos.

Finalmente partiendo del hecho de haber logrado fundamentar teóricamente la presente investigación, se continuará con el capítulo llamado “Marco Metodológico”.



MARCO

METODOLÓGICO



CAPÍTULO IV. MARCO METODOLOGICO

4.1 METODOLOGÍA MIXTA

Uno de los factores críticos de éxito para llevar a cabo una investigación científica adecuada, es la elección del método apropiado. La alternativa se relaciona con el tipo de información con que es posible interpretar más adecuadamente la realidad; ¿con modelos estadísticos o cualitativos?, se piensa que la respuesta depende de la naturaleza del estudio aplicado.

Para efectos de esta investigación se optó por la utilización de una metodología mixta que mezcla el enfoque cuantitativo con el cualitativo. La mixtura, o el uso de los métodos individualmente dependerán del objetivo a realizar.

También, se utilizó un cronograma de actividades con distintas etapas que sirvió de guía en el desarrollo de la presente investigación.

4.2 METODOLOGÍA POR OBJETIVO

4.2.1 Objetivo I

- Conocer el modelo estratégico, los procesos actuales y la estructura organizacional del área de Capital Humano.

A) Enfoque

El enfoque de la investigación que se utilizó fue de carácter cualitativo puesto que la recolección de datos se realizó sin medición numérica, que llevara a revelar preguntas de investigación en la interpretación y análisis de los datos.

B) Alcance

Contempla la lectura de políticas y procedimientos de Capital Humano (CH), la información referente a los antecedentes del plan de trabajo de CH, información de la Cooperativa (su estructura, operación, conformación social, generalidades, productos, historia, desarrollo industrial, marcas, mercados de exportación, sucursales y almacenes, etc.) y la observación y comprensión de los procesos en las áreas de *Recolección y Calidad* (Ruta de Recolección de Leche y Visita a las Fincas) y *Producción* (Procesos de planta: elaboración de productos Dos Pinos).

C) Diseño de investigación

Consiste en un diseño descriptivo-analítico.

D) Fuentes de información

Las fuentes de información se clasificaron en primarias y secundarias.

I. Fuentes primarias.

La disposición de la información primaria para esta investigación fue del tipo personal, generada por reuniones aplicadas a un grupo de colaboradores de la cooperativa.

i. Sujetos de información.

→ Corresponde a los siguientes colaboradores de la Cooperativa Dos Pinos:

Tabla 4. Sujetos de Información-Inducción de la Cooperativa.

COLABORADOR	PUESTO	ÁREA FÍSICA DE TRABAJO
Karla Telles Campos	Gerente de Estrategia y Desarrollo	Dirección: Capital Humano Gerencia de Estrategia y Desarrollo
Wendy Vega Valerio	Líder en Compensación y Beneficios	Dirección: Capital Humano Área de Compensación y Beneficios
José David Chavarría Quesada	Oficial de Proceso de Recolección	Dirección: Servicios al Asociado Área de Recolección y Calidad de Leche
Rafael Octavio Chacón Montoya	Chofer de Recolección	Dirección: Servicios al Asociado Área de Recolección y Calidad de Leche
Laura Castro Murillo	Coordinadora de documentación Técnica	Dirección de Producción Área de Producción

II. *Fuentes secundarias*

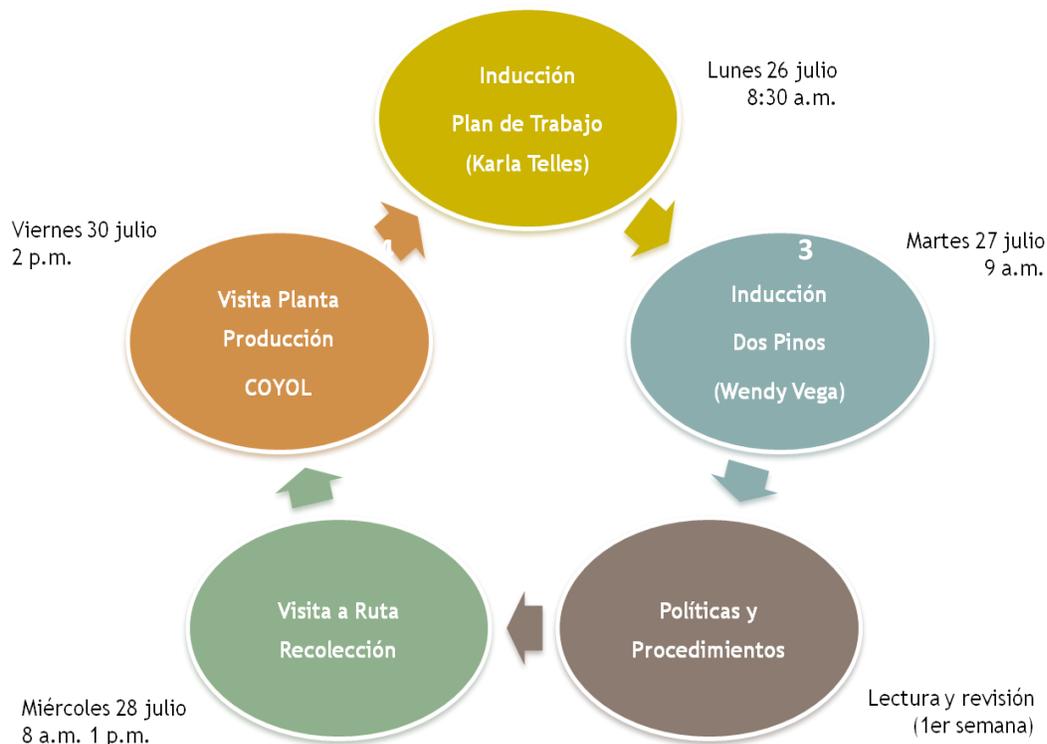
Entre las fuentes que se utilizaron se incluye tanto las consultadas vía internet y bibliográfica y las proporcionados por expertos del departamento de Capital Humano de la Cooperativa. Entre estos se encuentran: documentación sobre los procesos, políticas administrativas y presentaciones visuales.

E) Recolección de los datos.

Para ésta etapa se implementó una entrevista semiestructurada (mixta), conformada por preguntas ya elaboradas, pero sin embargo, sujetas a modificarse o anexarse nuevas interrogantes que surgen de la interacción con y entre los sujetos de información. La razón

de su implementación es porque se considera una técnica de obtención de mejores resultados al permitir una mayor libertad y flexibilidad en la recolección de información. Al mismo tiempo, se accede a una parte estructurada que proporciona una base informativa para comparación entre datos y a una parte no estructurada que añade interés al proceso y da a conocer características específicas que se quieran abarcar.

Además de la entrevista semiestructurada (ver apéndices #1, #3, #4 y #5), también se utilizó el método de observación, anotaciones y aplicación del concepto “Aprender Haciendo” el cual consiste en visitas de campo a áreas dentro y fuera de la organización, con el fin de comprender mayormente el concepto de capital humano aplicado en la empresa y prácticas operativas actuales de la misma. A continuación se presenta el esquema del proceso realizado³:



³ El concepto y proceso “aprender haciendo” es propuesto y aprobado por la Gerente de Estrategia y Desarrollo y la Líder en Compensación y Beneficios de Capital Humano de COPROLE R.L., y forma

F) Análisis de los Datos

Una vez recopilados los datos, se analizan y su clasificación se realiza en las secciones del presente proyecto cuya denominación corresponde a: “Antecedentes de la empresa” y “Plan de trabajo (Situación Actual)”.

4.2.2 Objetivo II

- Desarrollar un Manual de Referencia sobre las políticas, procedimientos y mejores prácticas promovidas por la Dirección Capital Humano, destinado para el uso del personal directivo, gerencial y jefaturas de la empresa.

A) Enfoque

Para el desarrollo del presente objetivo se realizó un estudio del tipo cualitativo, pues se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados y se fundamenta más en un proceso inductivo (explorar y describir) que va de lo particular a lo general.

Se preguntan cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje verbal y no verbal, así como visual, los cuales se describen y analizan y se convierten en temas.

B) Alcance

Contempla la documentación de todos los procesos a realizar por parte de las Jefaturas, Direcciones y/o Gerencias de la Cooperativa, pero, según las áreas que componen la Dirección de Capital Humano (Reclutamiento y Selección, Compensación y Beneficios, Plataforma de servicios, Relaciones Laborales, Entrenamiento y Continuidad del

parte de la Planificación y Tutoría empresarial sobre el presente Proyecto de Graduación para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas.

Conocimiento) y tomando en cuenta las políticas y cualquier material o normativa de referencia a los procesos.

En materia de flujogramas no se sigue el diseño básico, la razón, es porque uno de los objetivos que persigue el manual es ser una guía de diseño innovador, que genere interés al lector de una forma visual más llamativa, y por esto el flujo de los procesos se realiza con diversos diagramas.

En cuanto a la validación del documento, se realizó por medio de las gerencias encargadas de las áreas funcionales de Capital Humano.

C) Diseño de investigación

La presente investigación es del tipo analítico – descriptivo, ya que principalmente se describen y analizan los procedimientos y políticas que se llevan a cabo en el departamento de Capital Humano de la Cooperativa Dos Pinos R.L. por parte de las Jefaturas, Gerencias y/o Direcciones.

Igualmente, se caracteriza por permitir el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad, pues para su confección se asesora y revisa desde tres puntos de vista:

- La del investigador.
- La Experta asesora de la investigación.
- La de los Colaboradores de Capital Humano expertos en la tramitación y realización de los procesos.

En cuanto al diseño y formato mismo del manual, se emplea una estructura libre, propuesta por el investigador, con el objetivo de hacer claro, conciso, práctico y atractivo el documento, y para esto, la investigación utiliza la herramienta del internet que brinda gran variedad de material ilustrativo e informativo.

D) Fuentes de información

Las fuentes usadas en la investigación fueron del tipo primarias y secundarias

I. Fuentes Primarias

La disposición de la información primaria se generó gracias a las herramientas diseñadas para ésta investigación (ver apéndice #2) al grupo de colaboradores de la Cooperativa enlistado en las siguientes tablas:

i. Sujetos de información.

→ Para efectos de la recolección de información sobre los procesos, corresponde a los siguientes colaboradores de la Cooperativa Dos Pinos:

Tabla 5. Sujetos de Información Capital Humano.

DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO		
Colaborador	Puesto	Área de Trabajo
Karla Telles Campos	Gerente de Estrategia & Desarrollo	Gerencia de Estrategia y Desarrollo
Yessenia Baltodano Murillo	Líder Relaciones Laborales	Gerencia de Servicios al Personal
Adriana Zúñiga Umaña	Coordinador de Plataforma de Servicios	Gerencia de Servicios al Personal
Diego Coto del Valle	Coordinador de Reclutamiento & Selección	Gerencia de Servicios al Personal
Angie Marín Muñoz	Oficial Relaciones Laborales	Gerencia de Servicios al Personal
Nancy Araya Ramírez	Oficial Relaciones Laborales	Gerencia de Servicios al Personal
Marianela Suarez Badilla	Oficial Relaciones Laborales	Gerencia de Servicios al Personal
María Fernanda Sandí Porras	Oficial Plataforma de Servicios	Gerencia de Servicios al Personal
Paola Hernández Segura	Oficial Plataforma de Servicios	Gerencia de Servicios al Personal
Andrea Martínez Ortiz	Técnico en Capital Humano	Gerencia de Servicios al Personal

CAPITAL HUMANO



Andrea Arce Blanco	Oficial de proceso	Gerencia de Servicios al Personal
Saúl Arroyo Alfaro	Oficial de proceso II	Gerencia de Servicios al Personal
Iván Céspedes Astorga	Gerente de Entrenamiento & Continuidad del Conocimiento	Gerencia de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento
Luis Diego Moya León	Especialistas en Capital Humano	Gerencia de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento
Sonia Luján Fernández	Especialistas en Capital Humano	Gerencia de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento
Ronald Fernández Vargas	Especialistas en Capital Humano	Gerencia de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento
Wendy Vega Valerio	Líder en Compensación & Beneficios	Gerencia de Estrategia y Desarrollo
Ileana Jiménez Orozco	Técnico en Capital Humano	Gerencia de Estrategia y Desarrollo
José Mario Murillo Fonseca	Jefe Administrativo	Unidad de Servicios Generales, Transporte, Alimentación y mensajería Área de Administración de Contratos
Ana Laura Zumbado Rojas.	Oficial de Proceso 1	Unidad de Servicios Generales, Transporte, Alimentación y mensajería Área de Administración de Contratos

→ Para efectos de la validación de la información, los sujetos de información corresponden a:

Tabla 6. Sujetos de información para validación del Manual.

Experto según Área de Capital Humano	Sección del manual que valida
Yessenia Baltodano Murillo	Relaciones Laborales
Adriana Zúñiga Umaña	Plataforma de Servicios
Diego Coto del Valle	Reclutamiento & Selección
Wendy Vega Valerio	Todas las secciones y en específico la sección de Compensación & Beneficios
Sonia Luján Fernández	Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento

Del mismo modo, se utilizaron documentos con afinidad al tema de procesos: políticas administrativas, presentaciones visuales, bases de datos, documentación en formularios, archivos, etc.

II. Fuentes secundarias:

Para la realización de la investigación se utilizó bibliografías, antologías, compilaciones, además de material obtenido mediante Internet que facilitó la realización del manual.

E) Recolección de los datos.

Para la recolección de los datos, algunas técnicas que se utilizaron fueron: la investigación documental, la entrevista semiestructurada (ver apéndice #2), discusión en grupo y observación directa.

Del mismo modo, se parte de las anotaciones y grabaciones del investigador, que se expresaron de forma escrita estructurada (diagramas) y que posteriormente pasaron a revisión por el experto correspondiente, con la idea de filtrar posibles errores.

F) Análisis de los Datos

Una vez recopilada la información esta fue analizada y almacenada para su posterior utilización en el desarrollo de la investigación

Una vez logrado el contenido completo del manual, se sometió a validación, la cual se realizó vía correo electrónico, y cuyos sujetos de información incorporaron los datos de correcciones, sugerencias y/o comentarios para mejora del manual.

4.2.3 Objetivo III

- Realizar una propuesta de comunicación y entrenamiento para el manual desarrollado.

A) Enfoque

Es del tipo Mixto; pues incluye la caracterización tanto del enfoque cualitativo como cuantitativo. Porque:

- × Recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en el mismo estudio.
- × Usa métodos de ambos enfoques para la conversión de los datos independientemente si es de procedencia cuantitativa o cualitativa.
- × Y, la multiplicidad de observaciones produce datos más “ricos” y variados, ya que consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis.

B) Alcance

Contempla la percepción de los colaboradores de la cooperativa en cuanto a los medios de comunicación, técnicas e información a utilizarse para el uso correcto del manual de referencia.

Y comprende la elaboración de herramientas de comunicación visual para la difusión del manual.

C) Diseño de investigación

La investigación que se llevó a cabo fue de **tipo no experimental-transeccional**, ya que las investigaciones no experimentales son las que se llevan a cabo sin la manipulación de variables y se busca observar los fenómenos en su ambiente natural para luego ser analizados. Y con respecto a la parte tipo transeccional, es llamada así porque el estudio se realizó a partir de un momento único, es decir, que exclusivamente se estudió un momento actual.

Así mismo, el diseño de la investigación posee caracterizaciones del **tipo Investigación-acción**, pues busca resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas. Persigue aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales.

D) Fuentes de información

Las fuentes usadas en la investigación, fueron del tipo primarias y secundarias

I. Fuentes primarias

Se contemplan en el siguiente proceso de selección de una muestra y corresponde a los sujetos de información elegidos en la misma:

i. Selección de la muestra

La selección de la muestra se realizó de manera no probabilística, orientada a la investigación cualitativa y de casos importantes. Donde la información y listas concernientes a los casos, fueron proporcionadas por la Líder en Compensación y Beneficios, quien posee amplia experiencia en el campo.

La importancia de cada caso es porque se consideran sujetos de constante contacto con los procesos y aplicación de políticas de capital humano, además de aporte variado y por ende más enriquecedor por el área en que labora y las interrogantes que en cuanto a procesos se generan dentro de la misma.

A continuación se muestra la lista de los casos de estudio:

Tabla 7. Sujetos de Información para encuesta de comunicación.

NOMBRE EMPLEADO	DIRECCIÓN	UNIDAD ORGANIZACIONAL	POSICIÓN
Solano Soto Luis Daniel	Comercial	Sucursal Guápiles	Jefe de Sucursal
Pacheco Alvarado Arnoldo Antonio	Comercial	Región Central	Jefe de Región
Dimarco Fernández Luis	Comercial	Sucursal Nicoya	Jefe de Sucursal
Barrantes Salas Élfrin Vargas Bolívar Ivannia	Comercial	Sucursal Liberia	jefe de Sucursal
	Financiero	Soporte Financiero	Jefe Financiero
	Administrativa	Almacenes	
Guillen Pérez Rafael	financiero	Créditos y Cobros	Jefe de Crédito y Cobro
	Administrativa		
Ramírez Ramírez Marco Vinicio	Operaciones	Administración de Bodegas	Jefe de Operaciones y Logística
Cordero Arrieta William	Operaciones	Ofic. Administ. Centro Distr.	Gerente
Carmona Solano Gonzalo	Operaciones	Ofic. Administ. Centro Distr.	Gerente de Transferencia de Tecnología
Gutiérrez Leitón Persi Antonio	Operaciones	Mant. Refrigeración Automotriz	Supervisor de Refrigeración Sucursales
Acuña Cárdenas Leonardo	Producción	Área Secado	Jefe Técnico de Planta
Piedra Barrantes Álvaro	Producción	Área Envasado U.H.T.	Jefe de Planta
González Céspedes Luis Eladio	Producción	Área Envasado U.H.T.	Jefe Técnico de Planta
Sánchez Vargas Ibrahim	Producción	Área Quesos	Jefe Técnico de Planta
Sánchez Hernández Leonardo	Producción	Área Pasteurizados	Jefe de Planta

Sequeira Avalos José Alfredo	Servicios al asociado	Salud de Hato	Jefe de Programa de Salud Animal
Ortiz Meseguer Gustavo Adolfo	Servicios al asociado	Calidad Leche Coyol	Jefe de Unidad Calidad de Leche
Pastrana Ponce Karol	Servicios al asociado	Almacén Liberia	Administrador de Almacén Agroveterinario
Soto Castro Juan Carlos Martin d	Servicios al asociado	Almacén Tilarán	Administrador de Almacén Agroveterinario
Alvarado Chacón Luis Arturo	Servicios al asociado	Almacén Pital	Administrador de Almacén Agroveterinario

II. Fuentes secundarias:

Para la realización de la investigación se utilizó bibliografías, antologías, compilaciones, presentaciones visuales, bases de datos, archivos, además de material obtenido mediante Internet que facilitó la información relacionada a la temática de “comunicación”.

E) Recolección de los datos.

La obtención de los datos cualitativos se logró mediante una encuesta semiestructurada (ver apéndice #6) aplicada de forma telefónica.

F) Análisis de los Datos

Una vez recopilada la información esta fue clasificada, analizada y almacenada para su posterior utilización en el desarrollo de la investigación.

4.2.4 Objetivo IV

- Proponer de herramientas que faciliten la administración del cambio en los procesos de Capital Humano generados en el último año facilitando el entendimiento a las jefaturas y gerencias en temas de capital humano.

A) Enfoque

El enfoque usado en esta investigación es del tipo cualitativo, ya que la recolección de los datos procedió a realizarse sin ningún tipo de medición numérica, permitiendo así poder enriquecer y complementar las preguntas de investigación durante la interpretación y análisis de datos.

B) Alcance

Propone herramientas que faciliten la administración del cambio en los procesos de Capital Humano y a su vez, facilitando el entendimiento a las Jefaturas/Gerencias/Direcciones sobre estos.

C) Diseño de investigación

La investigación que se llevó a cabo fue de tipo no experimental-transeccional, ya que las investigaciones no experimentales son las que se llevan a cabo sin la manipulación de variables y además en este tipo de diseño se busca observar los fenómenos en su ambiente natural para luego ser analizados, y transeccional, ya que el estudio se realizó a partir de un momento único.

D) Fuentes de información

I. Fuentes primarias

Corresponde a las herramientas (ver todos los anexos del Manual de referencia) para la administración de los procesos del Departamento y los sujetos de información cuyo manejo se implementa día con día.

i. Sujetos de información

Se refiere a los colaboradores del departamento de Capital Humano de la Cooperativa Dos Pinos. Y corresponde al mismo listado del apartado de “sujetos de Información” del objetivo 2 (ver tabla 5)

II. Fuentes secundarias:

Para la realización de la investigación se utilizó bibliografías, antologías, compilaciones, presentaciones visuales, bases de datos, archivos, además de material obtenido mediante Internet que facilitó la información relacionada a la temática de “Herramientas de administración del cambio en procesos”.

E) Recolección de los datos.

Los datos se recaban por medio de una entrevista semiestructurada (ver apéndice #2) para comprender el uso de las herramientas actuales de administración de los procesos en las áreas de Capital Humano.

F) Análisis de los Datos

Una vez recopilada la información esta se categoriza, se ordena y se resume.

4.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA INVESTIGACIÓN

Tabla 8. Cronograma de actividades para la investigación.

Cumplimiento del OBJETIVO #___	ACTIVIDADES	RESPONSABLE (S)	Fechas
PRIMERA ETAPA Proceso General Inicio de Práctica			
	A) Reunión con Asesoras de la empresa	Estudiante y Asesora 1 y 2 de la Empresa	Martes 22 de junio
	B) Entrega de Anteproyecto	Estudiante	Jueves 24 de Junio
	C) Matrícula Ordinaria	Estudiante	28 y 29 de Junio
	D) Reunión Coordinadora de Carrera y Grupo de Practicantes	Estudiantes Practicantes y Coordinadora de Carrera de AE	Jueves 22 Julio 8:30 am
	F) Inicio Práctica Laboral	Estudiante	Lunes 26 Julio
SEGUNDA ETAPA			
1,2,3 y 4	A) Revisión- preparación formal de la sección Generalidades de la Investigación (Problema, Justificación, Objetivos, etc.) del Proyecto Graduación.	Estudiante	Lunes 26 – viernes 30 de julio
1	B) Inducción por Asesora 1 de la empresa	Estudiante y Asesora 1 de la Empresa	Lunes 26 julio
1	C) Inducción por Asesora 2 de la empresa	Estudiante y Asesora 2 de la Empresa	Martes 27 julio
FI	D) Capacitación Word	Estudiantes Practicantes y Profesores del TEC	Miércoles 28 de julio
1 y 2	F) Lectura de Políticas de Capital Humano	Estudiante	28 y 29 de julio
1	E) Asistencia a “Ruta de recolección de leche” para el conocimiento de la	Estudiante y Chofer de	Jueves 29 de julio

	empresa. (9:00 am)	Recolección	
FI	G) Reunión con Asesora 2 de la Empresa	Estudiante y Asesora 2 de la Empresa	Jueves 29 de julio
1	H) Visita a la planta de producción para el conocimiento de la empresa.	Estudiante y Coordinadora de documentación Técnica	Viernes 30 de julio
TERCERA ETAPA			
1,2,3 y 4	A) Formulación, Preparación y desarrollo de Marco metodológico e instrumentación a aplicar.	Estudiante	Del 2 al 6 de agosto
FI	B) Visita de la Profesora Guía a la Empresa para reunión de validación de anteproyecto (Con practicante y encargado en empresa).	Estudiante, Profesora Guía y Asesora 2 de la Empresa	Lunes 2 de Agosto
FI	C) Reunión con Asesora 2 de la Empresa	Estudiante y Asesora 2 de la Empresa	Miércoles 4 de Agosto
1,2,3 y 4	D) Elaboración del Marco teórico	Estudiante	5 y 6 de agosto
CUARTA ETAPA			
1,2 y 4	A) Aplicación de los instrumentos y realización de trabajo de campo.	Estudiante	Del 6 al 26 de agosto
1,2 y 4	a. Reunión con Técnico (a) en Compensación y Beneficios	Estudiante y Técnico en C & B	Viernes 6 de agosto
1,2,3 y 4	b. Reunión con Asesora 2 de la Empresa	Estudiante y Asesora 2 de la empresa	Martes 10 de agosto
1,2 y 4	c. Reunión con Coordinador del área de Reclutamiento y Selección de Capital Humano (CH)	Estudiante y Coordinador de R & S	Miércoles 11 de agosto a las 3 p.m.
1,2 y 4	d. Reunión con Líder en Relaciones Laborales	Estudiante y Líder en RL	Miércoles 11 de agosto a las 9 a.m.
1,2 y 4	e. Reunión con Técnico en Compensación y Beneficios.	Estudiante y Técnico en C & B	Jueves 12 de agosto
1,2,3 y 4	f. Reunión con Asesora 2 de la Empresa	Estudiante y Asesora 2 de la Empresa	Viernes 13 de Agosto

		empresa	
1	g. Reunión con Gerente de Estrategia y Desarrollo	Estudiante y Gerente de E & B	Jueves 19 de agosto de 8 a 9 a.m.
1,2 y 4	h. Reunión con Líder en Compensación y Beneficios	Estudiante y Líder en C & B	Martes 24 de Agosto
1,2 y 4	i. Reunión con Coordinadora de Plataforma de Servicios	Estudiante y Coordinadora de PS	Jueves 26 de agosto
1,2 y 4	j. Reunión con Especialista en Capital Humano 1	Estudiante y Especialista en E & CC 1	Jueves 26 de agosto
1,2 y 4	k. Reunión con Oficial de Relaciones Laborales	Estudiante y Oficial de RL	Jueves 26 de agosto
1,2 y 4	l. Reunión con Gerente de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento	Estudiante y Gerente de E & CC	Jueves 26 de agosto
1,2 y 4	m. Reunión con Especialista en Capital Humano 2	Estudiante y Especialista en E & CC 2	Jueves 26 de agosto
FI	B) Entrega a Coordinadora de Carrera de AE del Informe de Avance #1 y registro del control de firmas por asesorías.	Estudiante	Viernes 27 de Agosto
QUINTA ETAPA			
1,2 y 4	A) Documentación de grabaciones de procesos y consultas	Estudiante	Del 30 de agosto al 9 de septiembre
1	a. Desarrollo formal de la sección de "Antecedentes de la Organización"		Lunes 30 de agosto
2	b. Clasificación de la información referente al manual por áreas de Capital Humano		Del 31 de agosto al 9 de septiembre
FI	B) Reunión con Profesora Guía	Estudiante y Profesora Guía	Viernes 10 de septiembre
2	C) Revisión y amoldado del Manual con las Políticas Corporativas	Estudiante	Lunes 13 de Septiembre
FI y 2	D) Reunión con Asesora 2 de la Empresa y entrega contenido total del fondo del Manual	Estudiante y Asesora 2 de la empresa	Lunes 13 de Septiembre

1,2,3 y 4	E) Revisión y corrección 1 del Marco teórico	Estudiante	Lunes 13 de Septiembre
2	F) Revisión y validación del manual por expertos por área	Estudiante y expertos por área de Capital Humano	14 y 15 de Septiembre
2 y 3	G) Elaboración de correcciones del manual de referencia y elaboración de Instrumento de recolección de Información sobre Plan de Comunicación	Estudiante	Jueves 16 de Septiembre
1,2,3 y 4	H) Revisión y corrección 2 del Marco teórico	Estudiante	Jueves 16 de Septiembre
FI	I) Reunión con Profesora Guía (o consulta vía correo electrónico)	Estudiante y Profesora Guía	Viernes 17 de Septiembre
SEXTA ETAPA			
2	A) Desarrollo del Diseño de Manual de Referencia	Estudiante	Viernes 17, y del 20 al 28 de Septiembre
4	B) Desarrollo de herramientas de administración del cambio	Estudiante	Martes 28 de Septiembre
FI	C) Envío de Segunda propuesta del manual, guías y documentación a Profesora Guía	Estudiante	Miércoles 29 de Septiembre
SÉPTIMA ETAPA			
3	A) Confección del plan de comunicación	Estudiante	Del 30 de septiembre al 14 de octubre
3	a. Aplicación de encuesta plan de comunicación	Estudiante	30 de Septiembre, 1 y 4 octubre
3	b. Tabulación de los datos	Estudiante	Martes 5 de Octubre
3	c. Análisis de datos	Estudiante	Miércoles 6 de Octubre
3	d. Documentación de la información en documento académico	Estudiante	7 y 8 de Octubre
FI	B) Entrega a Profesora Guía del Informe de Avance #2 y registro del control de firmas por asesorías.	Estudiante	Viernes 8 de Octubre

3	e. Búsqueda de información	Estudiante	Lunes 11 de Octubre
3	f. Propuesta de plan de comunicación	Estudiante	Del 12 al 14 de Octubre
FI	C) Envío de manual y plan de comunicación a Profesora Guía	Estudiante	Jueves 14 de Octubre
2 y 3	D) Elaboración de correcciones de manual y plan de comunicación	Estudiante	Viernes 15 de octubre
OCTAVA ETAPA			
1,2,3 y 4	A) Correcciones y elaboración de detalles finales: Agradecimiento, Resumen, Abstract, Introducción, Limitaciones, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía, Anexos, Apéndices y ajuste del formato del Documento Académico	Estudiante	Del 18 al 20 de octubre
FI	B) Entrega del informe final escrito a Profesora Guía para revisión final.	Estudiante	Jueves 21 de Octubre
FI	C) Devolución de la revisión completa con las observaciones finales del TFG por parte del Asesora y Profesora Guía.		Jueves 28 de Octubre
1,2,3 y 4	D) Elaboración de correcciones.		Del 28 de octubre al 1 de noviembre
FI	E) Entrega a Coordinadora de Informes finales de TFG p/Jurado.	Estudiante	Martes 2 de Noviembre
FI	F) Reunión Final con la Coordinadora.	Estudiante	Miércoles 03 de Noviembre
FI	G) Presentación y defensa oral de los TFG.	Estudiante	Del 10 al 25 de Noviembre
FI =	Fechas Importantes que se deben tomar en cuenta en el desarrollo del proyecto porque permiten el debido proceso universitario.		



MANUAL

DE

REFERENCIA



CAPÍTULO V. MANUAL DE REFERENCIA

5.1 HOJA DE AUTORIZACIÓN

El diseño de la hoja de autorización del Manual de Referencia se presenta a continuación, en donde se registra la firma de la persona que elabora el manual y las firmas de las personas que lo aprueban, en la parte inferior del documento se indica la fecha en que el manual es autorizado.

<p>CAPITAL HUMANO</p>	<p><i>Manual de Referencia de políticas y procedimientos de Capital Humano dirigido a Direcciones, Gerencias y Jefaturas de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.</i></p>	 <p>...siempre con algo mejor.</p>
<p>HOJA DE ACTUALIZACIÓN</p>		
<p>El presente Manual de Referencia contiene información sobre políticas y procedimientos de la Dirección Capital Humano. Su objetivo es ser una herramienta de apoyo en la gestión del personal y a la cual podrán tener acceso las Direcciones, Gerencias y Jefaturas de la COOPROLE R.L.</p>		
<p>ELABORA:</p>		
<p>_____</p>		
<p>Lauren Mariela Víquez Núñez Autora del Manual</p>		
<p>APRUEBA:</p>		
<p>_____</p>	<p>_____</p>	
<p>Gerente de E & D</p>	<p>Gerente de E & CC</p>	
<p>_____</p>	<p>_____</p>	
<p>Gerencia de SP</p>	<p>Líder en C & B</p>	
<p>_____</p>		
<p>Fecha de autorización</p>		

5.2 HOJA DE ACTUALIZACIÓN

La hoja de actualización indica los cambios realizados al manual, la fecha en que se aprueba la actualización del manual, quién es el encargado de realizar los cambios al manual y quién es el encargado de integrarlos en la empresa, el diseño de la hoja de actualización del manual de procedimientos se presenta en la siguiente figura.

CAPITAL HUMANO	<i>Manual de Referencia de políticas y procedimientos de Capital Humano dirigido a Direcciones, Gerencias y Jefaturas de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.</i>	
<h3>HOJA DE ACTUALIZACIÓN</h3> <p>CAMBIOS REALIZADOS</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>RESPONSABLE DE SU ELABORACIÓN:</p> <hr/> <p>Nombre Cargo</p> <p>RESPONSABLE DE SU INTEGRACIÓN:</p> <hr/> <p>Nombre Cargo</p> <hr/> <p>Fecha</p>		

**MANUAL DE REFERENCIA DIRIGIDO A DIRECCIONES,
JEFATURAS Y GERENCIAS DE LA COOPERATIVA DE
PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS R.L.**



**Procesos y Procedimientos del
Departamento de Capital humano**

El Coyol, Noviembre 2010

Autor: Lauren Mariela Viquez Núñez

DIRECCIÓN CAPITAL HUMANO

Su objetivo es atraer y mantener en la Cooperativa personal talentoso e idóneo para lograr mayor productividad y eficiencia en los procesos. Hacer

valer el compromiso de ofrecer a los colaboradores de la Cooperativa un trabajo digno que les genere bienestar y por este medio contribuir al desarrollo social.

Una forma de conseguir tal objetivo, es mediante la utilización de diversas herramientas, metodologías y prácticas administrativas que le permitan llevar a cabo su funcionamiento de manera fácil y rápida.

Es así, que el presente documento se enfoca en, precisamente, ser una esas **herramientas de apoyo** en **los procesos y procedimientos** que elimine trabas o

dudas con su simple consulta. Ser una guía interesante, interactiva, que sirva a las Direcciones, Gerencias y Jefaturas acerca de cómo se lleva a cabo el proceso de Administración del Capital Humano de la Cooperativa.

Y contempla en resumen:



- Procesos y subprocesos de las áreas de Capital Humano.
- Un apartado por sección de conceptualización relacionada a las áreas de Capital Humano
- Preguntas frecuentes de los usuarios directos.
- Distintos formularios y Boletas
- Referencia de políticas.
- Y un apartado de “contactos” en caso de dudas o comentarios que no se encuentren dentro del Manual.

CONTENIDO DEL MANUAL

DIRECCIÓN CAPITAL HUMANO	5
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (R&S).....	7
Procesos	7
Resumen de proceso general de reclutamiento y selección	20
Preguntas frecuentes	21
Referencia de políticas	26
COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS (C&B).....	28
Conceptos generales	28
Procesos	31
Preguntas frecuentes	42
Referencia de políticas	50
ENTRENAMIENTO Y CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO (E&CC)	52
Procesos	52
Preguntas frecuentes	61
Referencia de políticas	66
RELACIONES LABORALES (RRL).....	68
Aspectos generales	68

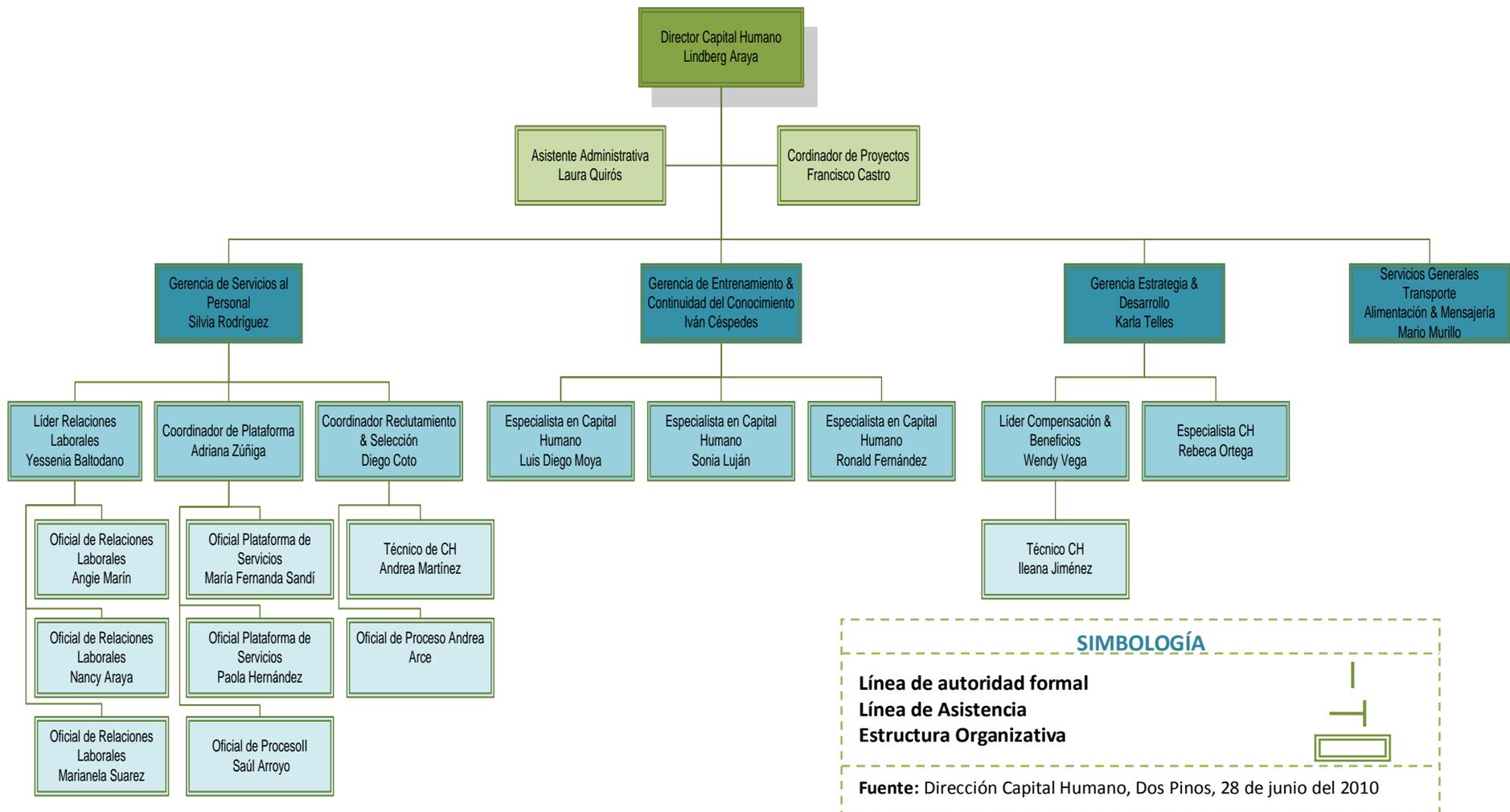
Metodología que utiliza	69
Herramienta guía para resolución de casos	72
Procesos	73
Ejemplos de casos disciplinarios resueltos	82
Preguntas frecuentes	85
Referencia de políticas	86
PLATAFORMA DE SERVICIOS (PS)	88
Servicios	88
Algunos trámites y consultas	88
Proceso	90
ASPECTOS GENERALES.....	92
ANEXOS	121
Formularios del Área de Reclutamiento y Selección	121
Formularios del Área de Compensación y Beneficios.....	143
Formularios del Área de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento	149
Formularios del Área de Relaciones Laborales	154
Formularios del Área de Plataforma de Servicios	179
GLOSARIO POR ÁREA DE CAPITAL HUMANO	181
Área: Reclutamiento y Selección	181

Área: Compesación y Beneficios 182

Área: Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento 187

Área: Relaciones Laborales..... 188

DIRECCIÓN CAPITAL HUMANO





RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Dos Pinos
...siempre con algo mejor.

OBJETIVO:

“Identificar y atraer a talento humano para cubrir las necesidades de la Cooperativa acorde a los puestos existentes dentro de la misma.”



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (R&S)

PROCESOS

Cuando a un departamento se le genera una vacante o requiere una nueva posición, debe llenar el formulario de requisición de personal el cual debe ser entregado a la Dirección de Capital Humano con el fin de que se apruebe e inicie el proceso de reclutamiento y selección correspondiente.

Hay dos formularios:

Formulario	¿Para qué sirve? o ¿Para qué aplica?
1. Requisición de personal (ver anexo #1):	Para cubrir vacantes por: A) Reemplazos de personal por: → Vacaciones → Incapacidades (enfermedad o maternidad) → Permisos especiales (con y sin goce de salario) → Renuncias → Pensiones → Traslado de personal a otras áreas B) Apertura de plazas nuevas
2. Solicitud de desvinculación(ver anexo #20)	Para cubrir al personal que es despedido.

Para completar apropiadamente el formulario de Requisición de Personal se deben considerar los siguientes aspectos antes de entregarlo a Capital Humano:

1

En caso de requerirse un reemplazo:
Debe venir autorizado por la Jefatura de área

2

En caso de requerirse una nueva plaza:
Debe ser autorizado por el Gerente Solicitante y Director del área.

3

El proceso de recolección de firmas:
Es realizado por la jefatura.

Pueden consultar la guía para completar el formulario en la intranet en la siguiente dirección:

→ <http://inline/sites/rhconsultas/FORMULARIO%20E%ACCIÓN%20E%PERSONAL/forms/AllItems.aspx>



En cuanto a las plazas ocasionales; las aprueba el Director de Capital Humano con el fin de controlar el presupuesto y el número de plazas por área. Únicamente se pueden solicitar por periodos de 90 o 120 días (exclusivo para licencias por maternidad), y los casos especiales se someten a consideración de la Dirección de CH previa justificación.

Para las plazas nuevas se requiere la aprobación de la Dirección de Capital Humano y posteriormente, se someten a consideración de la Gerencia General de la Cooperativa para su visto bueno o rechazo.

Por otra parte, la Gerencia de Servicios al Personal es la encargada de aprobar los remplazos de personal.



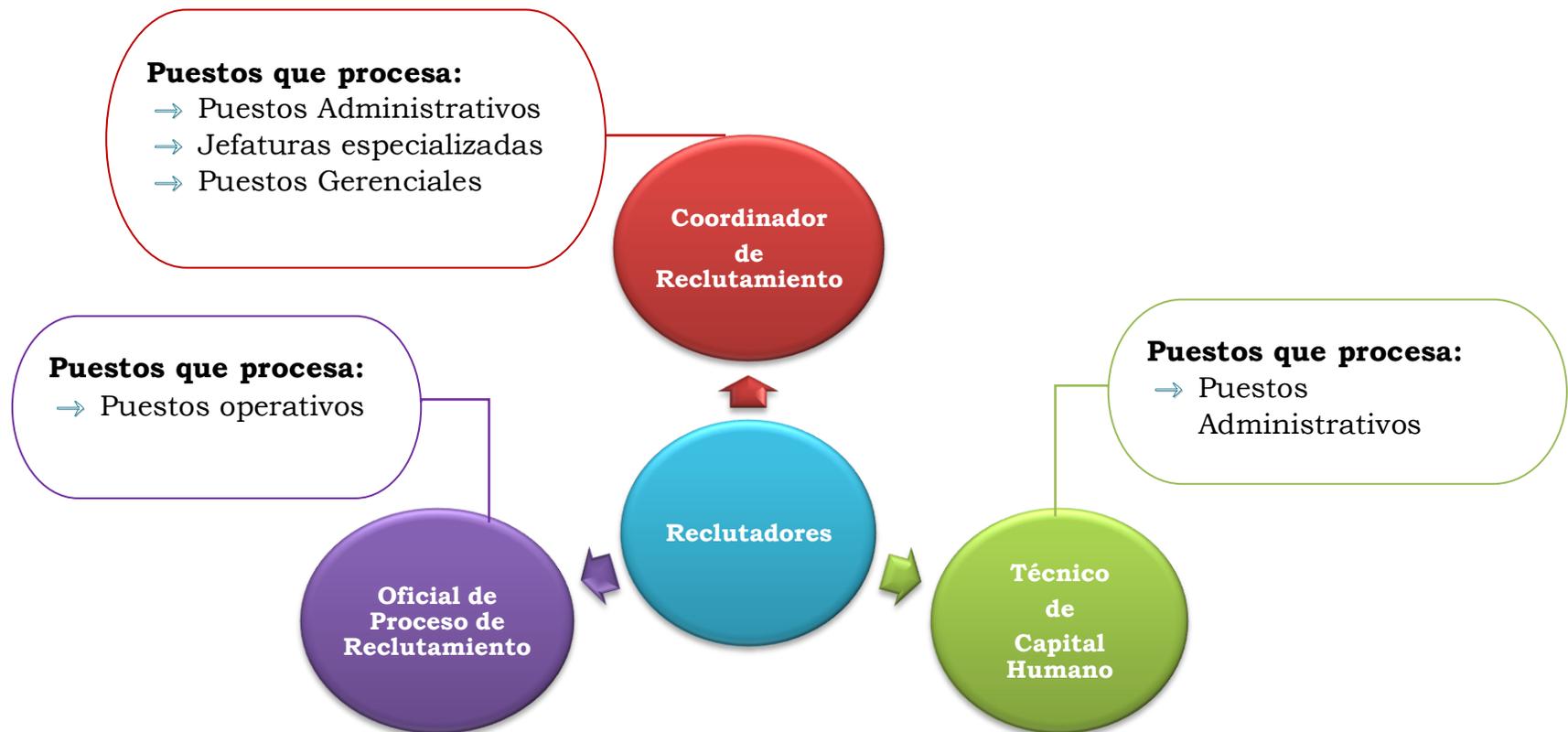
Proceso de Reclutamiento

Una vez recibida la requisición, se pasa al área de Compensación y Beneficios (C&B) para la revisión del perfil y asignación del rango salarial de contratación.

Posteriormente se pasa al Director de Capital Humano o Gerencia de Servicios para el aval y firma del documento.

Una vez aprobada se envía un correo de confirmación a la jefatura solicitante, definiendo con ésta el tipo de reclutamiento a utilizar (interno o externo).

El siguiente paso que se realiza es la publicación del anuncio por medio de los Reclutadores, que son asignados según el tipo de puesto a publicar:



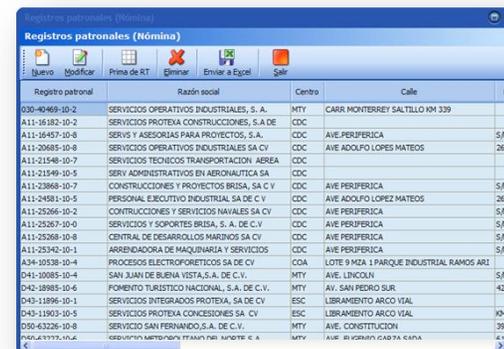
De este modo, hecha la publicación, se recolectan currículums vía web, vía base de datos de la empresa y archivo físico.

Se realiza el proceso de filtración por un primer criterio que se subdivide de la siguiente forma:



Se revisan los registros de Reclutamiento para asegurarse que las personas preseleccionadas no han participado en procesos anteriores o bien verificar las razones por las cuales no se seleccionaron en ese momento.

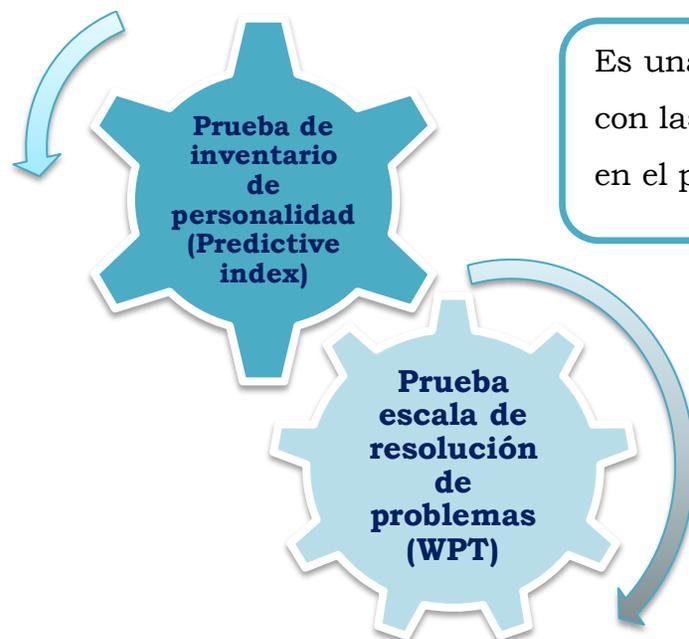
Seguidamente, se realiza la pre-entrevista telefónica (para la confirmación de datos), la cual es realizada por el Oficial de Proceso de Reclutamiento, como resultado se cita a entrevista personal a los candidatos que más se ajusten a los criterios de búsqueda.



Registro patronal	Razón social	Centro	Calle
030-40469-10-2	SERVICIOS OPERATIVOS INDUSTRIALES, S. A.	MTY	CARR MONTERREY SALTILLO KM 339
A11-16182-10-2	SERVICIOS PROTEKA CONSTRUCCIONES, S.A. DE	CDC	
A11-16497-10-8	SERVIS Y ASESORIAS PARA PROYECTOS, S.A.	CDC	AVE PERIFERICA
A11-20685-10-8	SERVICIOS OPERATIVOS INDUSTRIALES SA CV	CDC	AVE ADOLFO LOPEZ MATEOS
A11-21548-10-7	SERVICIOS TECNICOS TRANSPORTACION AEREA	CDC	
A11-21549-10-5	SERV ADMINISTRATIVOS EN AERONAUTICA SA	CDC	
A11-23868-10-7	CONSTRUCCIONES Y PROYECTOS BRISA, SA C V	CDC	AVE PERIFERICA
A11-24581-10-5	PERSONAL EJECUTIVO INDUSTRIAL SA DE C V	CDC	AVE ADOLFO LOPEZ MATEOS
A11-25266-10-2	CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS MAJALES SA CV	CDC	AVE PERIFERICA
A11-25267-10-0	SERVICIOS Y SOPORTES BRISA, S. A. DE C.V.	CDC	AVE PERIFERICA
A11-25268-10-8	CENTRAL DE DESARROLLOS MARINOS SA CV	CDC	AVE PERIFERICA
A11-25342-10-1	ARRENDADORA DE MAQUINARIA Y SERVICIOS	CDC	AVE PERIFERICA
A34-10538-10-4	PROCESOS ELECTROFOTORETICOS SA DE CV	COA	LOTE 9 MZA 1 PARQUE INDUSTRIAL RAMOS ARZ
D41-10085-10-4	SAN JUAN DE BUENA VISTA, S.A. DE C.V.	MTY	AVE LINCOLN
D42-18985-10-6	FOMENTO TURISTICO NACIONAL, S.A. DE C.V.	MTY	AV. SAN PEDRO SUR
D43-11896-10-1	SERVICIOS INTEGRADOS PROTEKA, SA DE CV	ESC	LIBRAMIENTO ARCO VITAL
D43-11903-10-5	SERVICIOS PROTEKA CONCESIONES SA CV	ESC	LIBRAMIENTO ARCO VITAL
D50-63226-10-8	SERVICIO SAN FERNANDO, S.A. DE C.V.	MTY	AVE CONSTITUCION
PER-11771-10-6	ECUADOR MEXICANO TRAFICO PER. SURTE E. A.	MTY	AVE DE PERIFERIA CARRETERA CANA

A estos candidatos citados se les aplican las siguientes pruebas según la naturaleza del puesto vacante:

- **Para puestos administrativos se aplican dos:**

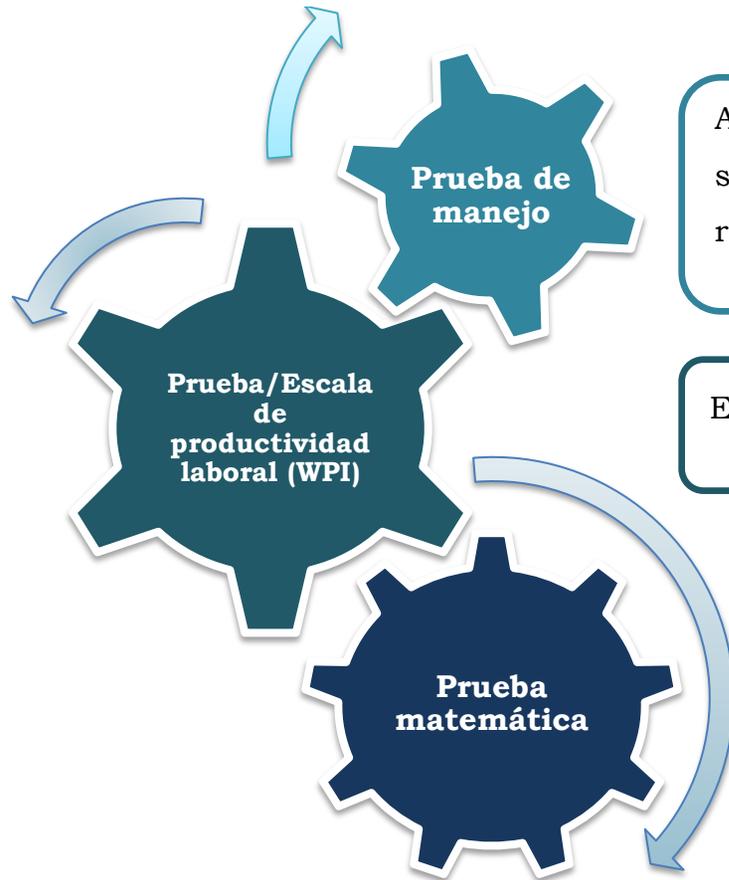


Es una escala de personalidad para determinar si la persona cuenta con las habilidades generales para desempeñarse adecuadamente en el puesto.

Es un índice para la capacidad de resolución de problemas con el fin de identificar si la persona cuenta con capacidad para resolver inconvenientes/problemas/atrasos y para desenvolverse de manera eficaz en tareas cotidianas.



- **Para puestos operativos:**



Aplicada por el Taller automotriz de la Cooperativa y solamente para choferes de reparto, de tanques de recolección o de equipo especial.

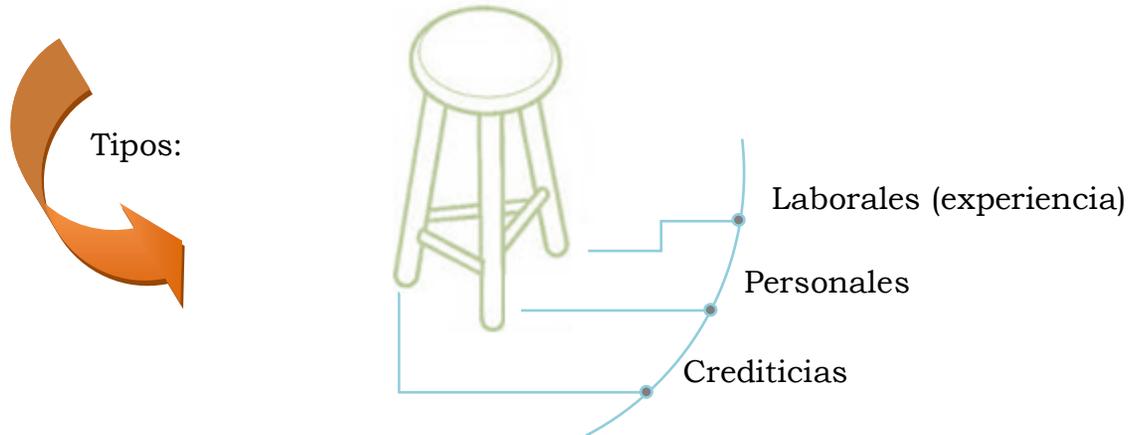
Es una escala laboral que mide conductas en el trabajo.

Aplicada a candidatos para posiciones de planta.

Los candidatos que aprueben las evaluaciones y entrevista de Capital Humano pasan a la siguiente etapa, donde realizan una entrevista con la Jefatura solicitante, y de aprobar ésta, se procede a examinar las referencias.

Aquellas personas que no clasifiquen en la entrevista y/o pruebas aplicadas se les agradece su participación en el proceso y especificando que no fueron seleccionados.

Verificación de Referencias

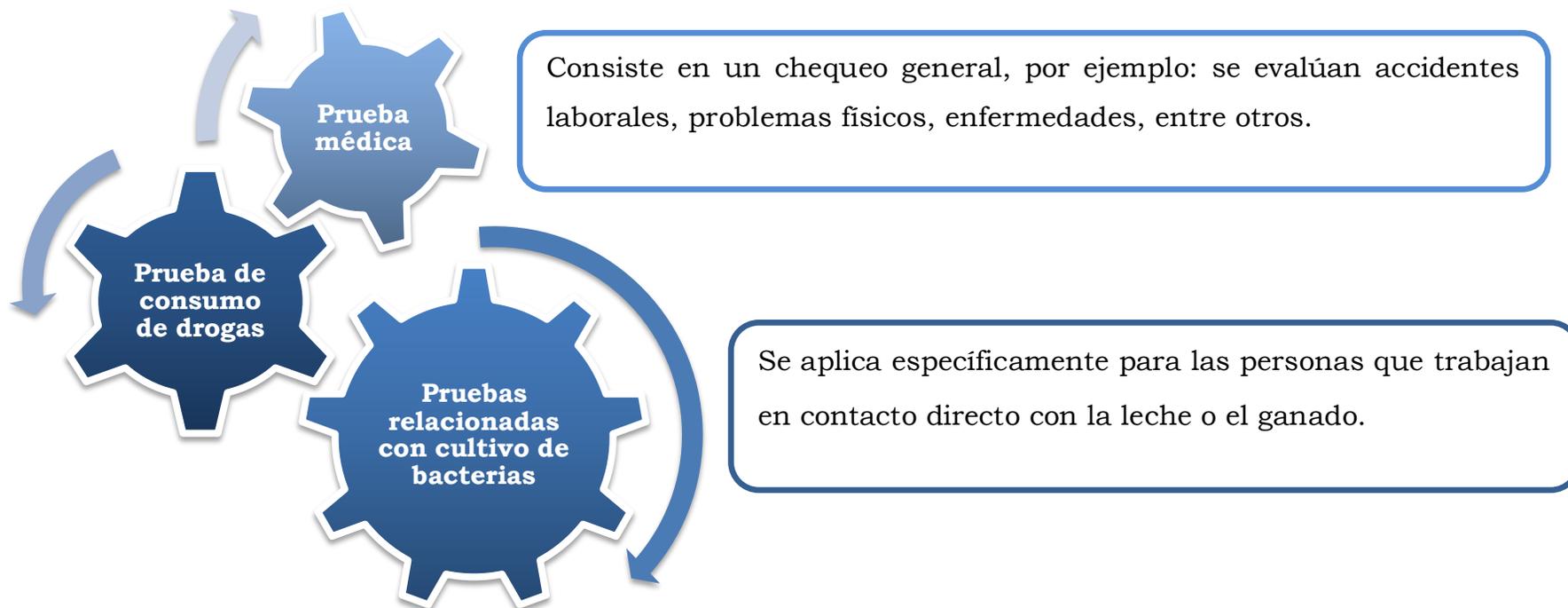


Se verifican referencias con el fin de buscar más evidencias sobre el comportamiento y las habilidades de los candidatos.



Otras pruebas

Posteriormente se aplican las pruebas médicas, de laboratorio, y otras de interés organizacional según la naturaleza del puesto:



Tales pruebas son realizadas por el Laboratorio y Centro Médico de la Cooperativa respectivamente.

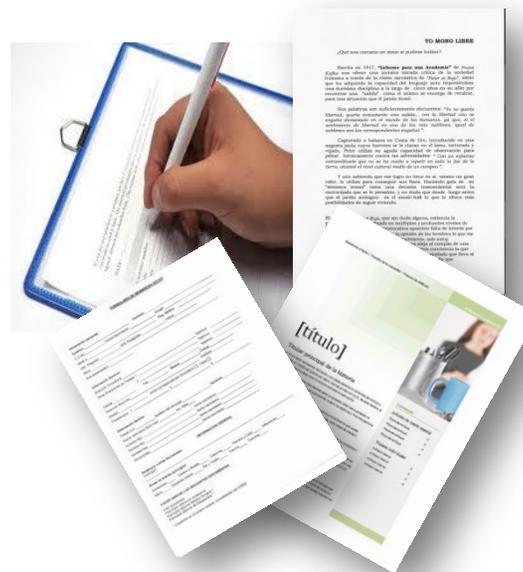
Nota: las pruebas médicas se hacen con el fin de valorar la afinidad de la salud de la persona con las condiciones laborales a las cuales se enfrentaría en el trabajo diario. De esta manera se previene la repercusión negativa del trabajo en la persona.

Si los resultados de las pruebas están acorde a lo requerido para el puesto se procede con la contratación: se llama a la persona, se le informa la oferta salarial, y en caso de aceptar ésta, firma los siguientes documentos:

Carta de Oferta

Documento de normas y deberes
(en caso de ser chofer, se firman
dos documentos: “Documento de
Normas y deberes para Choferes”
y “Carta de compromiso para
Choferes”)

Resumen de políticas y sistemas
de información



Acuerdo de revisión de
equipos

Formularios de afiliación a:

ASEDEP

ABASE

COOPEAMISTAD

Compromiso de
confidencialidad



De la misma manera el nuevo colaborador solicita los siguientes documentos:

- Boleta de carné para Plataforma de Servicios.
- Tarjeta de Accesos (para éste trámite se indica a la persona que debe dirigirse al área de Seguridad para que habiliten su carné).
- Carta de apertura de cuenta dirigida al banco, (aplica solo para los casos en que la persona no posee una cuenta bancaria).

Continuando con el proceso, el reclutador envía un correo de confirmación a la jefatura contratante sobre el ingreso del colaborador a la Cooperativa.



Dos Pinos
...siempre con algo mejor.

SERVICIOS GENERALES
CONTROL -VEHICULAR

V-562

En Plataforma de Servicios, se les hace el carné de empleado, tarjeta de accesos (aplica solamente para Oficinas Centrales) y si el nuevo ingreso posee vehículo, se coordina con el área de Servicios Generales para que se les suscriba el marchamo y se le haga entrega de la placa de identificación.

Por otro lado si el colaborador viaja en bus, se le especifica en esta misma área lo referente a los servicios de transporte.

Proceso de Reclutamiento en Almacenes y Sucursales



Para el caso de reclutar posiciones en Almacenes o Sucursales fuera de Oficinas Centrales, los candidatos realizaran el proceso de reclutamiento de forma regular: deben asistir a una entrevista presencial en Oficinas Centrales, durante esta visita se realizan las pruebas físicas, de manejo y se le solicitan todos los documentos para facilitar la logística de contratación.

Seguidamente si el candidato aprueba todo el proceso, se procede a la contratación, se envían al jefe de Sucursal/Almacén la carta de oferta salarial, los documentos de ingreso, carné de empleado y tarjeta de accesos (en caso de ingresar a Oficinas Centrales, ésta no aplica para Sucursales y Almacenes).



Proceso de Reclutamiento en Subsidiarias

Desde Costa Rica se coordinan los procesos de reclutamiento para Puestos Administrativos:

- Se brinda apoyo en la aplicación de pruebas (únicamente prueba PI).
- Validación de referencias de candidatos.
- Aplicación de entrevistas vía telefónica.

Los demás procesos para el reclutamiento y selección de los candidatos lo realizará la subsidiaria correspondiente.

Para el caso de los Puestos Operativos la realización del proceso de Reclutamiento y Selección recae sobre las Subsidiarias de cada país.



RESUMEN DE PROCESO GENERAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



PREGUNTAS FRECUENTES

¿Cuándo aplica una requisición y cuando no?

Se utiliza para remplazos de personal por renuncia, pensión, traslados, cuando son trabajadores ocasionales o cuando son plazas nuevas.

¿Cuándo aplica una requisición por desvinculación?

Para un remplazo por despido.



Dos Pinos
...siempre con algo mejor.

¿Cómo se procede con los movimientos
internos o promociones?

Cuando se trata de un movimiento interno o una promoción, este proceso no se realiza con el área de Reclutamiento y Selección, sino que se debe solicitar al área de Compensación y Beneficios, específicamente al técnico en C&B vía correo electrónico y por medio del formulario de acción de personal (ver anexo #20) que se encuentra disponible en la intranet de la Cooperativa:

<http://inline/sites/rhconsultas/default.aspx>. En el apartado de
“Formulario de acción de personal”

De igual manera, este proceso será expresado con mayor detalle en el apartado correspondiente al área de Compensación y Beneficios del presente Manual.



En caso de renuncia tienen que haber pasado 6 meses para poder reconsiderar una recontractación y en caso de despido un año. Solamente se recontracta si es despido con responsabilidad patronal. Previo a la recontractación, se estudia el caso por el área de Relaciones Laborales de Capital Humano

¿Cómo se realizan las recontractaciones?

Si procede la recontractación, igualmente se realiza el proceso de aplicación de pruebas, verificación de referencias y otros. La Jefatura inmediata es quien toma la decisión final de la contratación.



Si el candidato no pasa las pruebas no se puede contratar.

Solamente en caso de las pruebas médicas aplicarán excepciones, y estas se aplicarán según el caso particular, pues, por ejemplo, en materia de discapacidad no se puede violar la ley nacional.

Según las pruebas aplicadas a los candidatos ¿los resultados de las pruebas son determinantes?

¿Los participantes tienen que hacer todo el proceso?

Siempre, todo el proceso debe respetarse al 100% por todos los participantes.

¿Se puede contratar un remplazo aunque la persona no haya salido?

A nivel del sistema de Recursos Humanos de la Cooperativa, NO puede haber dos personas en una misma plaza. Sin embargo, existen excepciones.

Cada caso se valora según corresponda, ya que depende del contexto en el que ocurra, la capacitación que amerite o la especialización del puesto.

Cuando se aprueban éstas excepciones, se procede a crear una plaza temporal en el sistema para que la persona sea contratada, previo al traslado o desvinculación del ocupante actual.



¿Qué tan determinantes son las referencias?

Las referencias son fundamentales: no se procede con la contratación de personal si no se ha logrado verificar las referencias.

Cuando la verificación es insatisfactoria, por ejemplo, si una persona salió de la empresa por un despido sin responsabilidad patral o por abandono de trabajo, no se le considera dentro del proceso.

¿Cuánto tarda el proceso de reclutamiento?

El proceso dura 30 días para puestos administrativos y 15 días para puestos operativos.

¿Qué importancia tiene cada parte del proceso?

El cumplimiento de cada parte del proceso, asegura que el candidato cumple con los requisitos y está en capacidad de adaptarse y aportar al puesto para el que se le está contratando.



¿La confirmación de contratación a la persona la realiza el área de Reclutamiento y Selección o la realizan los jefes?



La oferta formal a un candidato, únicamente la puede realizar Capital Humano, porque son los que manejan el dato certero del salario y de la disponibilidad de la plaza, sin embargo, la decisión sobre el candidato a elegir es 100% responsabilidad de la jefatura del área, y siempre y cuando la persona haya realizado la totalidad del proceso de Reclutamiento.

REFERENCIA DE POLÍTICAS

Política	Código	Versión	Fecha de aprobación
Política de reclutamiento y selección	01-02-02-00-001	02.00	06/2009



COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS BENEFICIOS?

Dos E Pinos
...siempre con algo mejor.

OBJETIVO:

“Administrar de una forma equitativa y justa la compensación y beneficios brindados a los colaboradores .”



COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS (C&B)

CONCEPTOS GENERALES

Compensación Total

Está determinado por todos los ingresos en efectivo que recibe un colaborador: Salario Básico Anual, otros pagos locales y pagos en efectivo variables.

Remuneración Total

Está compuesto por la compensación total más todos los beneficios en especie que recibe el colaborador.

Salario Básico Anual

+ Otros pagos locales

(Ej. zonajes por traslado, recargo adicionales por vacaciones, anualidades, etc.)

+ Pago variable

(Ej. Incentivo – CMI, incentivos por ventas, premios)

Compensación Total

+ Beneficios en especie

(Ej. Cobertura médica, Transporte, Subsidio Alimentación, uniformes...)

Remuneración Total





Administración Salarial

Es el proceso mediante el cual se planean, coordinan, organizan y controlan todos los procesos relacionados con el estudio de puestos y la asignación de salarios, conforme la estrategia corporativa.



Política de Administración Salarial

La Dirección de Capital Humano y la Gerencia General han acordado que los salarios de la organización se compararán con referencia en el P50 (percentil 50) del mercado y que se revisarán cada seis meses, en enero y julio de cada año con el fin de mantener la competitividad interna y externa.



Escala Salarial

Tomando en consideración las tendencias del mercado en el marco económico y el mercado laboral se elabora la escala salarial que regulará los salarios internos según el puesto y su grado salarial. A continuación se muestra la escala salarial vigente para la Corporación:

NIVEL	GRADOS	PUESTO	PUNTOS HAY		
			MIN	MEDIO	MAX
1 Ejecutivo	23	Gte Gral	1261	1384	1507
	22	Auditor Gral	1056	1158	1260
	21	Director	880	968	1055
	20	Director Jr.	735	807	879
2 Gerencial	19	Gerente Senior (Sub-directores)	614	674	734
	18	Gerentes	519	566	613
3 Coordinadores - Especialistas	17	Líderes	439	478	518
	16	Jefes	371	404	438
	15	Especializados	314	342	370
	14		269	291	313
4 Operativo Adm.	13	Calificados	228	248	268
	12		192	210	227
	11	Semicalificados	161	176	191
	10		135	148	160
	9	No Calificados	114	124	134
	8		98	106	113

Guías Salariales

La Dirección de Capital Humano ha creado las Guías Salariales que contienen los lineamientos a seguir para llevar a cabo ajustes relacionados al salario de los colaboradores. Estas guías se pueden encontrar en los anexos #18 y #19 al final del documento.

PROCESOS

Proceso de Análisis y Descripción de Puestos

¿Qué es una descripción de puesto? ¿Para qué se utiliza?



Son documentos que permiten identificar, comprender y documentar el alcance de un puesto en la organización.

Permite establecer qué hace y para qué lo hace y determinar así el peso que tiene el puesto dentro de la estructura organizativa.

Algunas características de la Descripción de Puesto son:

- Analiza el contenido del trabajo, no las características de la persona que lo realiza.
- Refleja el contenido real y actual del puesto.
- Refleja uniformidad en la técnica de descripción.



¿Cuándo se debe cambiar la descripción del puesto?

- Cada vez que se dé una modificación en las responsabilidades, el alcance de la posición o las dimensiones es importante actualizar el documento y enviarlo a *Compensación* para su revisión y actualización.
- El supervisor debe validar para asegurar el alineamiento con los objetivos y la correcta distribución de tareas dentro de su área.

El formato oficial para hacer las descripciones de puesto se encuentran al final de este documento en el anexo #17.

Pueden encontrar los perfiles actualizados y validados en In-line en la siguiente dirección:

- <http://inline/sites/rhconsultas/Manual%20de%20Puestos/Forms/AllItems.aspx>

El ocupante de la posición en conjunto con su jefe directo son los responsables directos de actualizar la descripción de su puesto.

¿Qué es valorar un puesto?



Es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los puestos y la determinación de la importancia relativa de los mismos dentro de la estructura salarial de la Corporación, considera factores y sub-factores que responden a la cultura y a las necesidades de la organización.

¿Qué permite este proceso?



- Establecer la evidencia documental técnica, a través del manual de puestos, para los procesos de Certificación de ISO.
- Identificar la situación actual de los salarios vs mercado.
- Administrar en forma técnica los salarios, para procesos de promoción, traslados, reclasificaciones, etc.
- Realizar contrataciones a la medida, basados en lo que la empresa requiere de sus candidatos para llenar una vacante.
- Establecer las brechas de capacitación del personal, con respecto a lo que el perfil requiere y lo que el ocupante del puesto tiene.

El proceso de Análisis y Descripción de puestos sigue el siguiente flujo:



METODOLOGÍA DE VALUACIÓN

Existen varias metodologías para llevar a cabo el proceso de valuación de puestos, sin embargo, actualmente la organización utiliza la Metodología de Valuación Por Puntos según HAY.

Esta metodología es de clase mundial que proporciona una técnica que nos permite administrar de forma justa y consistente la evaluación de puestos.

REGLAS BÁSICAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS HAY:

- Se valora el puesto no la persona.
- El puesto tal como existe hoy.
- Basado en un profundo y sólido conocimiento del puesto.
- Análisis del contenido del puesto, independiente de su “status” y/o retribución.

LOS FACTORES Y SUBFACTORES QUE SE VALÚAN



¿Cuándo puedo solicitar una revisión del puesto?



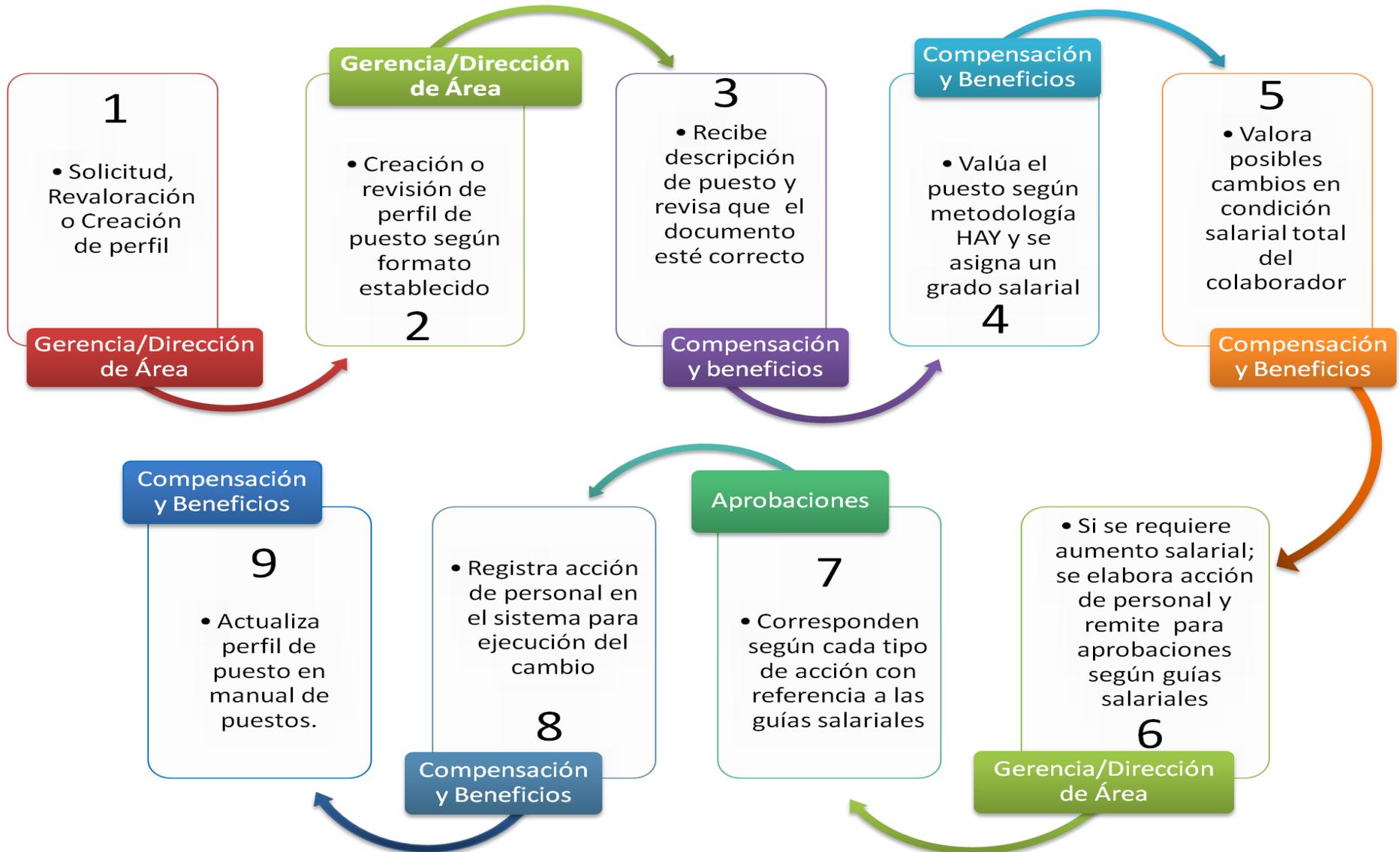
Se puede solicitar cuando...

- A un colaborador se le ha modificado sustancialmente el contenido o responsabilidades de su puesto actual. (Up Grade).
- Se implementa un cambio tecnológico o un equipo especializado en el área de trabajo.
- Existe una modificación Jerárquica, en la estructura organizacional del departamento al cual pertenece. (Creación de puesto nuevo).
- Al ascender a un colaborador a un puesto de mayor responsabilidad. (Promoción Interna).
- Se traslada personal de un área a otra. (Movimiento Lateral).

¿Cuál es el proceso que se sigue?



El flujo del proceso se puede observar en el siguiente diagrama donde se grafica las diferentes actividades y los responsables de llevarlas a cabo durante un proceso de **revisión de perfil**.



Proceso de movimientos de personal

¿Cuándo puedo solicitar un movimiento de personal?



Cuando sucede alguno de los siguientes casos:

- Se quiere trasladar a un colaborador de su área a otra cuenta contable.
- Se requiere pasar a otra posición a un colaborador del área.
- Se requiere hacer un ajuste salarial a un colaborador que ocupa una posición operativa y ya tiene los 3 meses de trabajar con la Cooperativa.
- Se requiere ajustar el salario de un colaborador.



¿Cómo solicito un movimiento de personal?

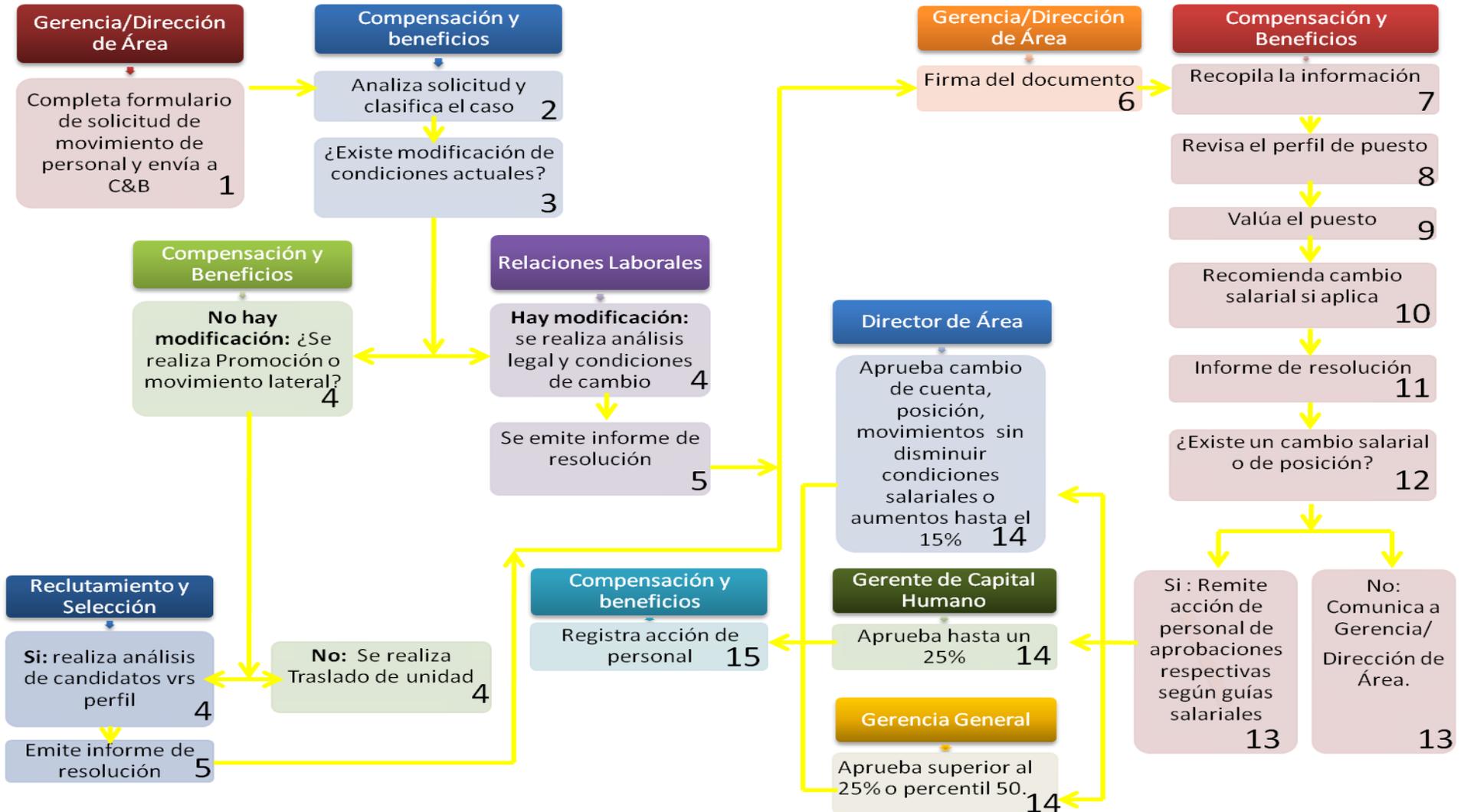
Para solicitar un estudio salarial es necesario completar el formulario de Acción de Personal (Anexo #20).

Este documento debe venir con las firmas correspondientes cuando se trata de un traslado de cuenta contable.

Cuando es un cambio de posición o ajuste salarial debe ser entregado de manera electrónica a Compensación y Beneficios, quienes realizarán el estudio de la posición vrs la persona, equidad interna y comparación con el mercado y hará la recomendación salarial en el formulario.

Compensación y Beneficios devolverá el formulario al Gerente de área para las respectivas aprobaciones.

El proceso que se lleva a cabo y los responsables se describen en el siguiente diagrama de flujo:



Nota: El paso 4 puede realizarse por cualquiera de los 3 responsables según el tipo de acción, y de igual forma el paso 14.

Revisiones semestrales



Mi salario y el de mis colaboradores aumentan cada 6 meses pero ¿cómo sucede este proceso?

Cada 6 meses el área de Compensación y Beneficios lleva a cabo la revisión de la información del mercado salarial y el presupuesto interno determinado para los incrementos salariales para determinar el porcentaje promedio de aumento en la organización.

De esta manera durante esta revisión se hace la actualización de la escala salarial.

¿Cómo se determina el ajuste salarial para cada colaborador?



Cada Director recibe un archivo con los lineamientos y rangos de ajustes que se recomiendan según el análisis salarial hecho y la escala salarial establecida. Es responsabilidad de ellos y de los Gerentes de área asignar el porcentaje de manera individual y diferenciada a cada colaborador tomando en cuenta su desempeño y contribución al logro de resultados.

Posterior a la validación de esta recomendación de ajuste individualizada, cada jefatura debe comunicar el ajuste salarial autorizado a cada colaborador, aprovechándose la oportunidad para realimentar con respecto al desempeño y los logros esperados de su parte.

PREGUNTAS FRECUENTES

Me cambiaron de puesto... pero todavía no se refleja en la boleta de pago y... ¿Qué pasó?



Primero debe asegurarse que su jefatura haya entregado la acción de personal correspondiente a Capital Humano, si fue así puede ser que el documento todavía se encuentre en proceso de aprobación y será aplicado en el siguiente periodo de pago.

Me hicieron un cambio de puesto pero no me aumentaron el salario... ¿Por qué?



Pueden darse dos casos, en el primero que haya sido trasladado a una posición de igual nivel jerárquico que la anterior y por tanto no corresponde ajuste salarial, o bien puede ser que aunque la posición asumida sea de mayor nivel salarial, ya su salario esté por encima del percentil 50 (nivel de competitividad según la política salarial actual) y por tanto no le corresponde ajuste salarial.

Me hicieron un cambio de puesto y se disminuyó mi salario base... ¿Por qué?



Esto surge producto de un movimiento de personal a un puesto que gana comisión variable, o cuando se pasa a puestos que bajan de grado salarial, para lo cual el Área de Relaciones Laborales realizó un estudio con el fin de verificar que las condiciones del contrato individual de trabajo no se incumplan.

Compensación y Beneficios garantizará que su salario total se mantenga aunque se dé ésta deducción.

¿Durante el ajuste semestral por qué no me hicieron el % que dice el decreto de gobierno?



- El decreto de aumentos para el sector privado del gobierno aplica sobre salarios mínimos, el salario que usted gana es mayor al salario mínimo.
- La cooperativa tiene la política de hacer 2 aumentos anuales que tienen que ver con desempeño y cumplimiento de las tareas en el puesto.
- Capital Humano establece un rango guía de posible aumento pero es el Director del área en conjunto con las Gerencias quienes definen este rango para cada persona.

¿Por qué a mi compañero le aumentaron más que a mí si nos pasaron a la misma posición?



La Compañía aplica los ajustes con referencia a la competitividad del mercado y cada posición tiene un rango salarial con un mínimo, P50 (punto medio), máximo de salario recomendado; si usted ya está sobre el rango del punto medio a la hora de tener una promoción no le aplicará ajuste, puede ser que el otro compañero tuviera un salario menor a la hora de hacer el traslado y por tanto si le aplica un porcentaje del ajuste.

No me han pagado la disponibilidad/zonaje de este mes... ¿Qué pasó?



Puede ser que la acción haya sido ingresada al sistema pero la persona encargada de aprobar acciones de personal (generalmente el gerente de área) no la haya aprobado antes del cierre de la planilla o bien si usted ha disfrutado de días de vacaciones durante este periodo, el pago se realiza por un ajuste mensual extraordinario depositándose directamente en su cuenta bancaria y no se refleja en la boleta de pago.

No me han pagado los viáticos y/o tengo un problema con mi comisión, ¿Por qué?

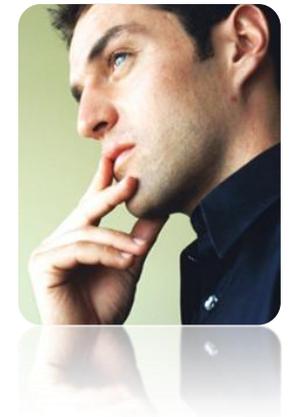
→ Los viáticos los incluye cada área, Capital Humano no tiene control sobre estos pagos, por favor refiérase a la persona de su área que hace el ingreso en el sistema o bien puede consultar al área de planillas en el departamento Financiero.

→ Las comisiones tienen que revisarlas con el área de planillas en el departamento financiero.

¿Por qué mi compañero tiene un salario mayor o igual al mío si yo tengo mayor antigüedad y el acaba de entrar?

→ La Cooperativa cambió la política salarial hace un tiempo, antes hacía mayor énfasis a la antigüedad, ahora es más enfocado al desempeño de sus funciones.

→ Cada puesto tiene un salario de ingreso mínimo y la política de la organización es pagar en el P50 (promedio de mercado establecido según los análisis que hacemos) por tanto, puede ser que estos rangos hayan aumentado, que usted ya estuviera en este rango pero los otros compañeros requieren llegar a él.



¿Qué es el recargo de funciones?

Esto sucede cuando una persona ocupa temporalmente las acciones de otra persona o puesto, pero con mayor grado salarial y con mayor responsabilidad.

La solicitud de recargo de funciones la realiza la jefatura inmediata y la envía a C&B.



Existen restricciones para esta aplicación:

- Para poder realizar una acción por recargo de funciones el plazo debe ser de 5 días como máximo.
- Un jefe no puede remplazar a otro jefe (el pago no aplica para jefaturas con posiciones grado salarial 16 hacia arriba)
- Y si aplica para personas en iguales condiciones-iguales salarios, la persona que asume el recargo de funciones debe realizar los dos puestos como mínimo.

¿Cómo se calcula el recargo de funciones?



Ejemplo 1:

- a) Si una persona gana 100 000 colones y remplazará a otra que gana 150 000, se pagará la diferencia, es decir, los 50 000 colones sobrantes más el salario actual de la persona.

<u>Persona a sustituir</u>	<u>Persona que asume responsabilidad</u>	<u>Diferencia monetaria</u>
Salario = ₡ 150.000	Salario = ₡ 100.000	₡ 50.000
Monto Total a recibir =		₡ 150.000

Ejemplo 2:

- b) Si una persona gana 100 000 y remplazará a otra que gana 500 000, se paga el 25% más, por la cantidad de días de sustitución:

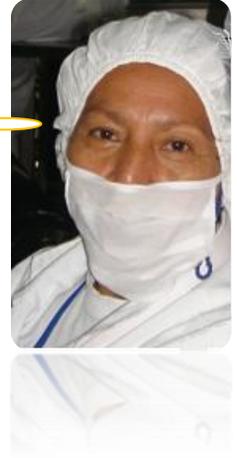
→ <u>Persona a sustituir</u>	→ <u>Persona que asume responsabilidad</u>	→ <u>Diferencia monetaria</u>
→ 500.000	→ ₡ 100.000	→ ₡ 400.000
→ <u>Cálculo:</u> (((400.000*25/30)*5) = ₡ 16.667 colones		
→ Monto Total a recibir		→ ₡ 116.667.

COSAS A TOMAR EN CUENTA PARA LOS RECARGOS DE FUNCIONES:

- El cálculo por recargo de funciones dependerá de cada caso, Compensación y beneficios será el área encargada de realizar el estudio pertinente.
- Si una persona que no se encuentra en el rubro “servicio profesional por disponibilidad” y adquiere un recargo por disponibilidad, el Área de C&B realiza un estudio de disponibilidad.
- La validación o ajuste salarial lo hace la gerencia de área o jefatura. Aunque es bueno que lo revisen las personas involucradas en conjunto; por si existen anomalías o posibles errores.



¿Cuándo se realiza un ajuste salarial de 3 meses?



Cuando una posición operativa se encuentra en periodo de prueba, las jefaturas aplican una **evaluación de desempeño** para enviar al Área de Relaciones Laborales, con el fin de medir el desempeño del nuevo colaborador.

Si el desempeño ha sido efectivo (con una calificación mayor a XX) entonces se aplica un **ajuste salarial de 3 meses** a aquellas posiciones de grado 8 y en algunos casos de grado 10, dentro de éstos grados algunos puestos que se pueden mencionar son los siguientes:



REFERENCIA DE POLÍTICAS

Política	Código	Versión	Fecha de aprobación
Política corporativa de administración salarial	1-02-04-00-002	2.00	02/02/2010
Procedimiento de pago de disponibilidad	2-02-04-00-001	1.00	
Política de asignaciones internacionales	1-02-03-00-006	1.00	18/02/2010
Política corporativa del pago de horas extraordinarias	1-02-03-00-002	2.00	06/2009
Política corporativa sobre beneficios brindados a los trabajadores	1-02-04-00-003	2.00	06/2009



ENTRENAMIENTO
Y
CONTINUIDAD DEL
CONOCIMIENTO
CONOCIMIENTO

OBJETIVO:

“Desarrollar y Capacitar al personal de la Corporación, con el fin de lograr una mejora continua de la operación y maximizar la productividad de los trabajadores.”



Dos Pinos
...siempre con algo mejor.

ENTRENAMIENTO Y CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO (E&CC)

PROCESOS

La capacitación es el medio por el cual las personas actualizan, adquieren o mejoran los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar de manera productiva su función en la empresa.

La Gerencia de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento, identifica las necesidades de capacitación y abastece los recursos para cubrirlas a cada área de la organización.



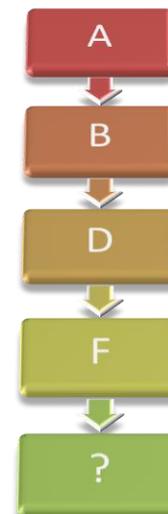
En cuanto al proceso que se realiza para abastecer tales necesidades, se presenta el siguiente:

Solicitud de entrenamiento



Consiste en que las jefaturas, gerencias o direcciones identifican si el personal a su cargo o incluso su persona, requiere de cierta condición o competencia para, seguidamente, solicitar la capacitación a Capital Humano. Esta solicitud la realiza utilizando el documento denominado: “Solicitud de capacitación”. (Ver anexo #23)

Posteriormente la Gerencia de Entrenamiento valida que la capacitación que se solicita esté acorde al perfil del (de los) colaborador (es) al (a los) que se quiere aplicar la misma mediante la comparación de las competencias para el puesto, la solicitud y los intereses del plan estratégico de la organización.



Si la capacitación se confirma, se asigna el presupuesto, material, equipo a requerirse, y se procede a realizar la convocatoria de los candidatos.



En ciertas ocasiones, según el tipo de capacitación, la convocatoria de los candidatos es realizada por las Jefatura/Gerencia/Dirección interesada.

Se ejecuta la capacitación, y finalizada la misma, se realiza un examen (según el tipo de capacitación), un reconocimiento (Título y/o obsequio según el carácter del entrenamiento) y se registra para posteriores controles propios de la Gerencia de

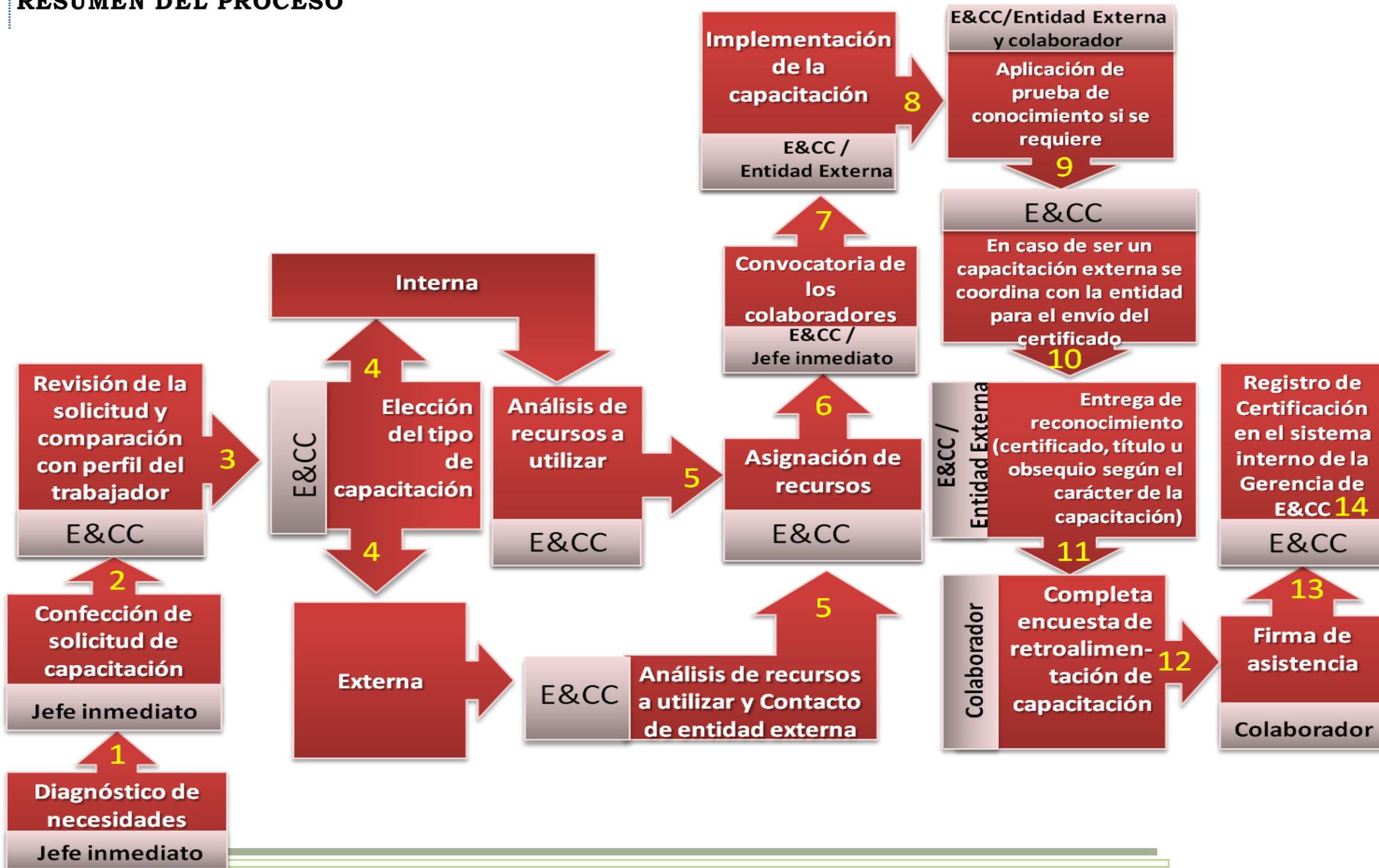
Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento.



En caso de ser una capacitación interna se pide la lista de asistencia (ver anexo #22), se entrega un certificado de participación y una encuesta final (ver anexo #21) sobre la actividad para la retroalimentación posterior de los capacitadores.

Y si consiste en una capacitación externa solamente se pide el certificado de participación. Éste se registra y reconoce en el sistema interno de la Gerencia de Entrenamiento para luego ser archivado en el expediente de cada colaborador.

RESUMEN DEL PROCESO



Entrenamiento Programado



Entre los objetivos de la Gerencia de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento se incluye



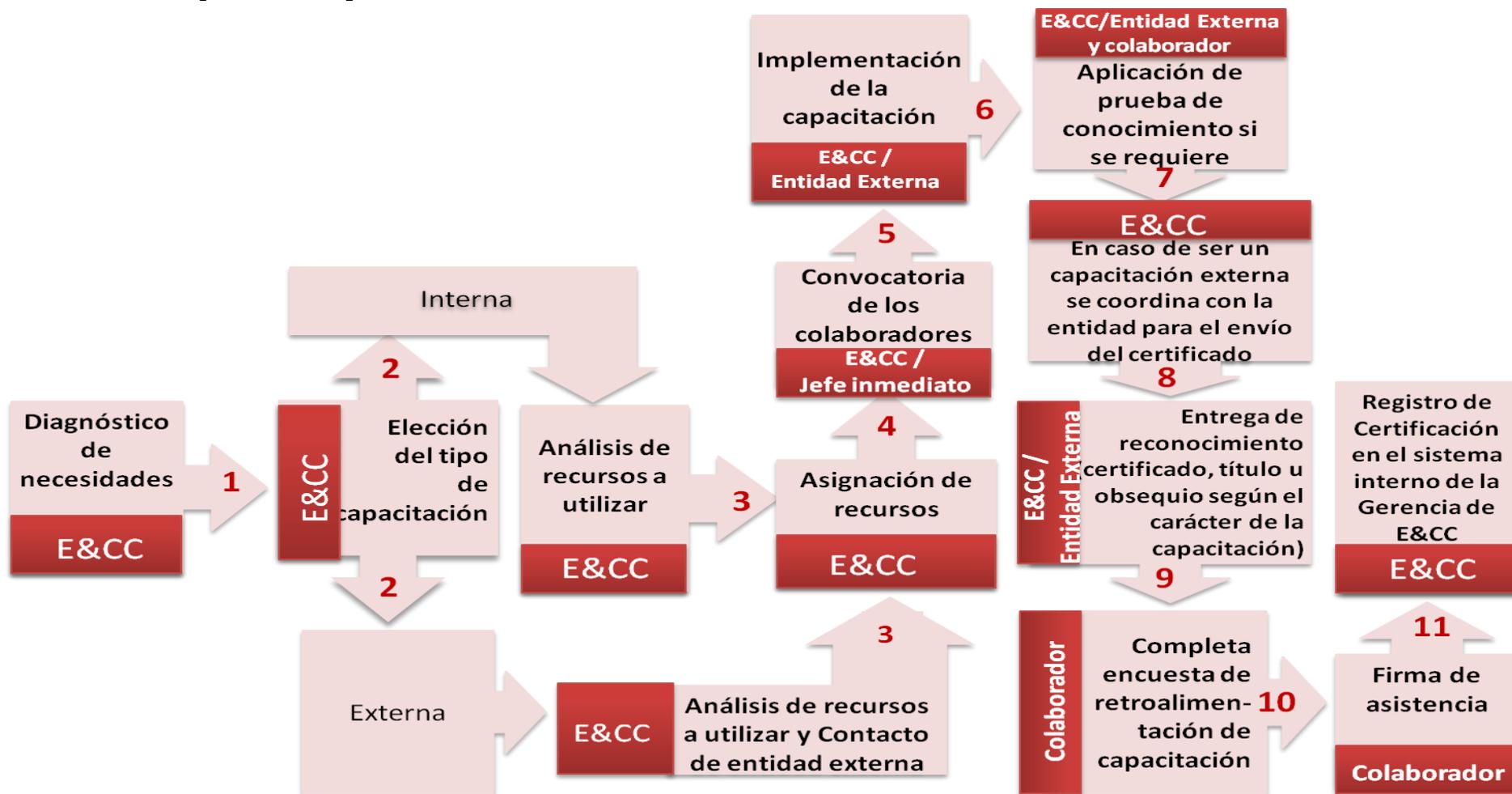
Asegurar que el proceso de inducción se aplique para el 100 % de los colaboradores, con el fin de



Apoyar y facilitar el conocimiento de las normas de calidad y procesos de cooperativa.



A diferencia del proceso anterior, el responsable directo de realizar el diagnóstico de necesidades en el proceso de capacitación programado es la Gerencia de Entrenamiento, y además no se confecciona la solicitud de capacitación. A continuación se presenta el proceso.





Proyecto Universidad Corporativa:

Dos Pinos está en el proceso de habilitar una universidad corporativa virtual con el fin de estimular el aprendizaje en línea y reducir la brecha de conocimientos de los asociados productores, sus familias y empleados.



Este espacio permitirá acceder a cursos en línea, videos, blogs, chats, una biblioteca con documentos de interés, páginas de presentaciones, manuales, fotografías,

A través de ésta herramienta los Socios mejores prácticas para manejar la finca y productividad de su negocio de manera empleados podrán acceder a espacios de necesidades de aprendizaje. Los cursos módulos y en opciones individuales; y en (si el curso lo amerita).



información, saberes internos, referencias bibliográficas, entre otras.

productores de leche podrán aprender procesos innovadores para elevar la virtual. De la misma manera los enseñanza en línea de acuerdo a sus que se imparten son clasificados por ambos casos se darán certificaciones

La iniciativa utiliza la plataforma *Learn.com*, que consiste en tecnología utilizada para la creación y desarrollo de cursos o módulos didácticos en la Web.





Éste sistema informático permite crear y administrar bases de datos, generar programas de inducción interna y de desarrollo de capital humano. Entre las herramientas que lo componen se encuentran:



1. Herramientas de comunicación, como foros, chats, correo electrónico.
2. Herramientas de los estudiantes, como autoevaluaciones, zonas de trabajo en grupo, perfiles.
3. Herramientas de productividad, como calendario, marcadores, ayuda.
4. Herramientas de administración, como autorización.
5. Herramientas del curso, como tablón de anuncios, evaluaciones.



En Foros De Internet
EN FOROS DE INTERNET

Además el diseño de ésta plataforma, permite impartir cursos virtuales en coordinación con los cursos presenciales que se imparten, permitiendo estandarizar los contenidos de ambos.



También existirán 5 escuelas, por las cuales la Gerencia de Entrenamiento y continuidad del Conocimiento de la Cooperativa se registrará:

Escuela General

- Comprende los temas de referencia a la Inducción (Organización, Mercado de la Leche, Cooperativismo, Sistema de gestión, Valores, Normas ISO, entre otros).

Escuela Técnica del Sector Primario

- Corresponde a los programas de mejoras en prácticas de fincas y producción de la leche.

Escuela Técnica de Industrialización y Administración

- La parte de industrialización se enfoca en temas como producción, calidad, logística, operaciones, maquinas de embasados, o condiciones que mejoren la industria, que mejoren el proceso de planta, diseño de empaques, entre otros; y la parte administrativa corresponde a temas como finanzas, mercadeo, contabilidad, capital humano, y las demás áreas.

Escuela de Desarrollo Familiar

- Comprende los cursos para desarrollo de las familias de los asociados y los asociados, con el fin de tratar la temática de sucesión en finca, generación de oportunidades de empleo, salud, educación, y otros temas.

Escuela Ejecutiva y Gerencial

- Está dirigida propiamente a los gerentes y ejecutivos, incorpora la temática de desarrollo de puestos claves, liderazgo, toma de decisiones, manejo del personal, conocimiento legal, planeamiento estratégico, finanzas, manejo de proyectos, y demás temas relacionados.

→ El lanzamiento de la universidad se realizó el 7 de octubre del 2010, y el primer paso será capacitar a los usuarios sobre la utilización de la plataforma.

PREGUNTAS FRECUENTES



¿Qué tipos de capacitaciones brinda Capital Humano?

Inducciones:

- Comprende la enseñanza sobre conceptos generales de la organización y funcionamiento de la Cooperativa, disposiciones legales que rigen sus relaciones, así, como los conocimientos básicos de los procesos operativos de las áreas de trabajo hacia donde vayan orientados.

Participación a congresos y reuniones científicas o técnicas:

- Este medio permite la actualización constante, especialmente en el ámbito internacional, también permite captar las tendencias y tecnologías futuras en una disciplina o campo.

Actividades recreativas y culturales:

- Se trata de proporcionar oportunidades de ejercitación de los talentos humanos, así como de la adquisición de conocimientos y experiencias cuya utilidad no está ligada de una manera directa e inmediata con el trabajo. Pueden citarse: cursos, seminarios o talleres de integración, pueden organizarse excursiones de visita a fincas, laboratorios, otras instituciones, etc. Es decir, se intenta llevar a la empresa aspectos relacionados con los valores culturales, a fin de propiciar la formación integral.

Capacitación y adiestramiento en el trabajo:

- Comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en la categoría y adscripción que tiene encomendadas el personal a capacitar.

Capacitación y adiestramiento para cambio de actividad laboral

- La Cooperativa proporcionará capacitación selectiva de acuerdo con sus necesidades.

¿Además de Capital Humano, quién brinda capacitaciones en la Cooperativa?



En ocasiones, se establecen convenios con instituciones educativas para que éstas atiendan a grupos específicos de la empresa.

Entre las instituciones que entran en este parámetro se encuentra:

- **El INCAE:** proporciona programas de Maestría en Administración de Empresas en áreas fundamentales para el desarrollo de América Latina y Programas y seminarios de capacitación ejecutiva.
- **El INA:** capacita en temas como: manipulación de alimentos, operación de montacargas, entre otros.
- **Cámara de Industrias Costa Rica:** capacita en temas como: Excel, Tablas Dinámicas, PowerPoint, entre otros.
- **Universidades:** ofrecen programas de maestría en administración de empresa, técnicos en producción bovina, cursos de producción bovina, entre otros.

¿Cómo se procesan o reconocen mis títulos?

Los certificados entregados por la Cooperativa a aquellos colaboradores que lleven el proceso de inducción/capacitación/entrenamiento, son procesados directamente en la base de datos de la Gerencia de Entrenamiento y Continuidad de Conocimiento.

Si el curso es externo, la empresa coordina con la institución que brindó la capacitación/entrenamiento que el certificado llegue, para fotocopiarlo, registrarlo en la base de datos y entregarlo a las personas que llevaron el curso.



Si solamente una persona recibe capacitación en un tema ¿es necesario difundir el conocimiento adquirido?

Depende del tipo de capacitación y los beneficios que la Cooperativa obtenga de esta. Si se considera a la capacitación apropiada y generadora de conocimiento valioso en la empresa, entonces si debe difundirse la información y ponerse en marcha.



¿Cada cuanto se aplican las inducciones y/o capacitaciones/entrenamientos?

Las inducciones se aplican cada 5 semanas, y para aproximadamente 30 personas.

→ En el caso de las capacitaciones impartidas por entidades externas, existe una calendarización específica que lleva tanto la Cooperativa como la Entidad que imparte la capacitación, si ésta calendarización no se satisface se opta por otra ayuda externa. Así mismo la calendarización dependerá de las necesidades de la Cooperativa.

→ Para el efecto preciso del programa de valores, éste se aplica aproximadamente cada mes.

¿Qué necesito para solicitar una capacitación?

Se requiere llenar el formulario de “Solicitud de Capacitación” (ver anexo #23) y hacerlo llegar con las firmas respectivas y V.B. a la Gerencia de Entrenamiento.

Éste será validado por la Gerencia de E & CC, se tramita, se cobra y se registra dentro de los indicadores del área.



¿En dónde se aplican las capacitaciones?

Se utilizan las aulas o salas de reuniones de la compañía, las fincas de los asociados o en espacios externos dependiendo de las características del curso.

¿Quién cubre los gastos de las capacitaciones?

Generalmente el presupuesto proviene de la Dirección de Capital humano.

Sin embargo existen capacitaciones que por su condición o carácter, son cubiertas por la dirección de donde proviene la solicitud.



REFERENCIA DE POLÍTICAS

Política	Código	Versión	Fecha de aprobación
Política corporativa de capacitación	01-02-04-00-004	2.00	06/2009
Política corporativa de inducción para trabajadores	1-02-04-00-005	2.00	06/2009

OBJETIVO:

“Brindar a los colaboradores de la cooperativa un equilibrio patrono-trabajador que permita el buen funcionamiento, orden y las buenas relaciones laborales en la empresa, mediante el establecimiento de herramientas guías sobre el cómo actuar en el día a día.”



RELACIONES
LABORALES
LABORALES?



RELACIONES LABORALES (RRL)

ASPECTOS GENERALES

Relaciones Laborales propone y ejecuta las medidas de disciplina que mejor se adecúen a los casos que en materia laboral se presenten, para esto, utiliza como base la Constitución Política, las leyes, el Código de Trabajo, y las políticas internas de la empresa.

Brinda asesoría y se fundamenta en el **Debido proceso**: Garantía de los procedimientos disciplinarios legales e internos de la Cooperativa.

Asimismo vela por el respeto a las **condiciones esenciales del contrato individual de trabajo**, y que no se pueden modificar por ley:

- **Salario**
- **Jornada**
- **Ubicación Geográfica**
- **Jerarquía**



METODOLOGÍA QUE UTILIZA

Relaciones Laborales se basa en una metodología que:



Para un adecuado proceso disciplinario.



De manera simultánea utiliza un **modelo de acuerdo a la naturaleza del caso**, que se convierte en el marco regulador para la administración de medidas disciplinarias de la Corporación y donde todos los casos se clasifican según las siguientes categorías:



- **Casos A y B:** que regularmente son los apercibimientos hacia los colaboradores y que son ejecutadas por las jefaturas. Fuente: “Matriz Disciplinaria” (ver anexo #25)
- **Casos C o Desvinculaciones:** suceden cuando un colaborador se despide (con y sin responsabilidad), renuncia, se pensiona o fallece.
- **Casos RAC:** significa Resoluciones Alternas de Conflictos, y aquí es donde se exponen casos no contemplados en los tipos A, B y C, basados en procesos de conciliación y mediación. Considera: Traslados, recontrataciones, permisos, investigaciones, consultas, entre otros.



A continuación esquema del modelo de acuerdo a la naturaleza del caso:



HERRAMIENTA GUÍA PARA RESOLUCIÓN DE CASOS

→ **Matriz disciplinaria**

Herramienta que categoriza por niveles o grados diversas situaciones que se transgreden: normas, requisitos de operación, uso debido, leyes y reglamentación nacional y/o políticas internas de la cooperativa.

Se utiliza como guía para los supervisores acerca de cómo actuar en tales situaciones e indica la documentación a presentarse como respaldo de un caso (Pruebas), la recomendación que Relaciones Laborales establece o bien, el modo convencional de actuar, la documentación y o proceso que se requiere para llevar a cabo la aplicación de la disciplina (amonestaciones escritas, suspensiones, desvinculaciones), la normativa/políticas/leyes/reglamentación de soporte (Validación Legal y reglamentaria); y por último un apartado llamado “Disposiciones Complementarias” que establece requisitos y/o comentarios a tomar en cuenta.

Esta herramienta se adjuntará en la sección de anexos (ver anexo #25)



PROCESOS

La Gerencia de Relaciones laborales establece una serie de procedimientos que facilitan su diario accionar, entre estos se puede mencionar:

Proceso educativo

Relaciones Laborales lleva a cabo un proceso de educación y actualización constante dirigido a las jefaturas, gerencias y direcciones de área para orientar sobre el adecuado manejo de los casos laborales. Además, día a día se canalizan consultas y en in line existe un soporte para el acceso a los formatos y documentos que apoya los diferentes procesos disciplinarios permitiendo el manejo adecuado de estos: <http://inline/sites/rhconsultas/default.aspx>.

Para ver formatos también puede consultar los anexos: Del # 25 al #44



Proceso disciplinario

Toda medida disciplinaria se registra en los expedientes electrónicos de cada empleado, y para ello debe de comunicarse a Relaciones Laborales para su debido proceso e ingreso digital. El proceso disciplinario inicia cuando el colaborador incurre en una falta y la jefatura/supervisión inmediata expide un llamado de atención. Éste llamado de atención puede remitirse de forma oral o escrita. La forma escrita se conoce con el nombre de Recordatorio, Amonestación verbal consignada por escrito, o Amonestación por escrito (ver ejemplos en Anexos #36, #37, #38, #39, #40 y #41), a cada una se le atribuye un nivel de gravedad distinto, por eso debe revisarse la matriz disciplinaria; para determinar cuál amonestación documental debe aplicarse según la falta en que se incurrió. La carta/documento debe llevar:

Fecha	Correspondiente al día en que se entrega la carta al Colaborador.
Nombre del colaborador	
Puesto	
Área de trabajo	Falta en que incurre el colaborador
Hecho y Sustento jurídico:	

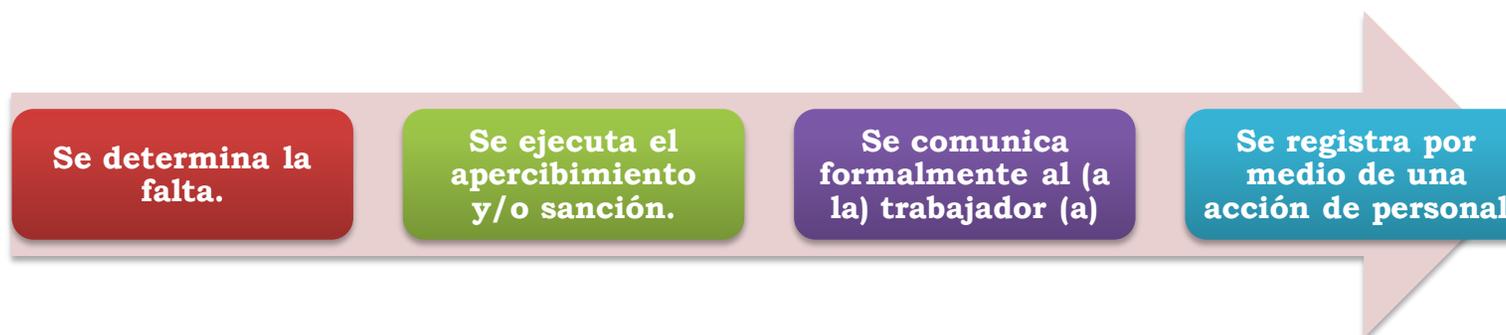
_____	Mención del artículo, política o ley que se quebranta por falta en que se incurre
Nombre y firma de jefatura inmediata	
Recibido: Firma y cédula del colaborador	

Posteriormente se procede con la firma de la documentación por jefe y empleado, o involucrados en la falta y se adjunta con el “Formulario de acción disciplinaria” para enviarse a **Relaciones Laborales** por medio de la jefatura e incluso firmarse un plan de mejoramiento (ver anexo #42) para respaldar el proceso disciplinario.

Entre los tipos de acciones disciplinarias que se pueden mencionar, se encuentran:



Resumen del proceso disciplinario:



Proceso de desvinculación



El proceso de desvinculación puede darse por 5 motivos:

→ Por Pensión del Colaborador

Para la realización de este proceso, la persona interesada en pensionarse debe informar sobre este asunto a su supervisor inmediato y puede solicitar a la Plataforma de Servicios y al área de Relaciones laborales que se inicie su trámite.

También la persona que se quiere pensionar debe solicitar el trámite a la Caja Costarricense de Seguro Social, una vez se aprueba su pensión, solamente necesita de la resolución de la CCSS y su boleta de pensión como documentación de respaldo en la organización. Seguidamente se coordina con su supervisor de área su último día laboral y se confecciona una carta que es firmada por la Gerencia General y su Director de área para obtener el aval correspondiente.



→ Por Renuncia del Colaborador

El colaborador que renuncia confecciona una carta de renuncia y la presenta a su jefe inmediato, que se encargará de enviar a Capital Humano.

Capital Humano aplica una entrevista de salida para constatar las razones de su desvinculación de la cooperativa y el jefe inmediato coordinará la fecha de salida con el área de Relaciones Laborales por medio de correo electrónico.

Por último el jefe debe completar la boleta de entrega de artículos (ver anexo #35) con el inventario de lo entregado por el (la) trabajador(a) y comunicar la salida efectiva del colaborador. En la Hoja adjunta llamada “Procedimiento de desvinculación por renuncia” (ver anexo #33) se especifica con mayor detenimiento el proceso a realizar por este tipo de desvinculación.



→ Por Despido del Colaborador

Para iniciar el proceso de despido de un (a) colaborador (a), el jefe directo debe completar el documento “Solicitud de Desvinculación por Despido” (ver anexo #31 y #34). Es indispensable que toda solicitud de desvinculación sea firmada por el Director de área, el cual avala la solicitud de la apertura del caso para un posible despido.

En los casos de desvinculación por flagrancia y periodos de prueba, la solicitud puede venir firmada por el gerente / subdirector de área.

La jefatura envía la solicitud al área de Relaciones Laborales para realizarse el debido proceso. Finalizado el proceso de investigación, Cuando se apruebe el despido del colaborador se informará a la jefatura inmediata, quien hace entrega de dos cartas: una que será entregada al trabajador y la otra para registro en el expediente de Capital Humano.

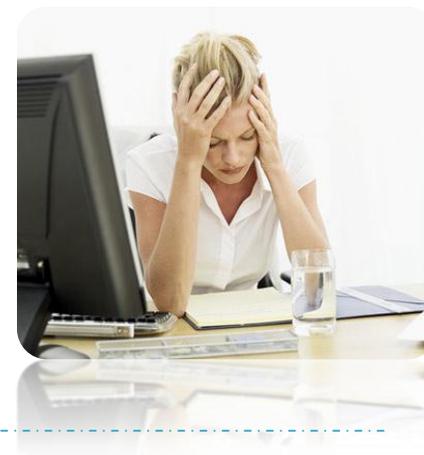
Las cartas de despido podrán ser firmadas por el Gerente del área correspondiente.

El procedimiento para la desvinculación por despido será idéntico a la desvinculación por renuncia explicado anteriormente (entrega de boleta de artículos, entrega de artículos y envío de correo electrónico al Área de RRLL).



→ Por Fallecimiento del Colaborador

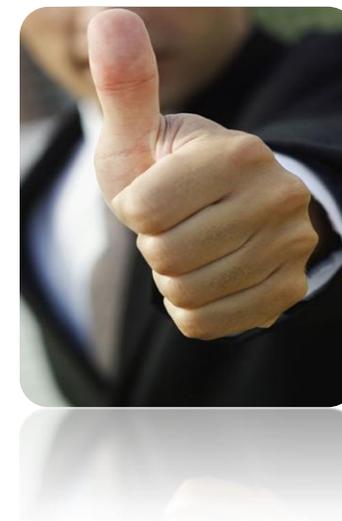
En caso de fallecimiento se elabora un informe por el Área de Relaciones Laborales, y la presentación de la documentación de prueba es adjuntada por la jefatura inmediata y/o la familia del colaborador.



→ Por culminación de la plaza ocasional.



En cuanto a las plazas ocasionales, Relaciones Laborales envía un correo a la jefatura correspondiente para indicar que el periodo temporal está pronto a vencerse, si esta desea proceder con la desvinculación, se realiza un proceso de despido tradicional (Desvinculación por despido, anexos #31 y #34) y si se desea extender el periodo temporal, la jefatura deberá llenar la “Solicitud de Extensión de Plaza” (ver anexo #26) y enviarla a Reclutamiento y Selección para su debido proceso.





Otros procesos

Proceso de evaluación de desempeño sobre el periodo de prueba:

Cuando las personas cumplen 3 meses de laborar en la cooperativa se aplica una evaluación de su desempeño para medir el rendimiento del nuevo colaborador en el puesto. El formulario (ver anexo#24) debe solicitarse al área de Relaciones Laborales.

Esta evaluación es aplicada por el supervisor inmediato y se recomienda compartir esta información con el empleado para darle retroalimentación sobre su actuar.

Los colaboradores que ocupan posiciones operativas incluidas en la siguiente lista contarán con un ajuste salarial al obtener una calificación satisfactoria en esta evaluación:

Puestos cuya evaluación es aprobada y se aplica ajuste salarial.	Lavador de Camiones	Ayudante de despacho
	Ayudante de Planta	Auxiliar de bodega
	Operador de Proceso	Auxiliar de formulaciones
	Misceláneo	Display
	Ayudante de ruta	

Nota:

Estas posiciones pueden variar según la recomendación y el análisis hecho por Compensación y Beneficios, su finalidad es procurar la equidad salarial en estas posiciones.

Resumen del Proceso de evaluación de desempeño sobre el periodo de prueba:

1. Jefatura realiza evaluación del desempeño para plazas operativas con tres meses de ingreso a la cooperativa y envía evaluación al Área de relaciones laborales.

2. Relaciones revisa la evaluación, la que obtenga una puntuación menor a 70 procede a desvincularse y la que obtenga puntuación mayor a 70 se aplicará ajuste salarial (si se requiere).

3. Se ejecuta el despido, de manera ordinaria entre el jefe y el subalterno y/o Capital Humano realiza ajuste salarial.



EJEMPLOS DE CASOS DISCIPLINARIOS RESUELTOS

Caso Laboral # 01

Nombre del Trabajador:

XX

Ayudante de Planta

Situación:

No velar rigurosamente por los procedimientos y disposiciones de la empresa.

Detalle del Hecho:

Codificó y envió al Centro de Distribución un producto con un dato equivocado en el lote de producción.

Abordaje del Caso:

La jefatura inmediata entrevistó al trabajador, el cual aceptó su falta y se comprometió a mejorar en sus funciones asignadas. Para ello se consigna aplicar una amonestación verbal al trabajador, de acuerdo a las políticas internas y sustentado en el Código de Trabajo Artículo 71 Incisos A y B.

Caso Laboral # 02

Nombre del Trabajador:

XX

Operador de Planta

Situación:

Dormir durante horas laborales.

Detalle del Hecho:

Se encontró al trabajador durmiendo durante su jornada laboral, abandonando las responsabilidades asignadas.

Abordaje del Caso:

La jefatura inmediata entrevistó al trabajador, el cual aceptó su falta y se comprometió a mejorar en sus funciones asignadas. Para ello se consigna aplicar una amonestación escrita al trabajador, de acuerdo a las políticas internas y

Caso Laboral # 03

Nombre del Trabajador:

XX

Chofer de Ruta

Situación: Ausentarse a labores.

Detalle del Hecho:

El trabajador se ausentó injustificadamente a labores, ni avisó previamente a su jefatura que debía ausentarse. No presentó documentos de justificación legal.

Lo anterior ocasionó que la ruta a la cual estaba asignado, se retrasara en su salida, por lo que perjudicó el despacho de las rutas.

Abordaje del Caso:

La jefatura inmediata entrevistó al trabajador, el cual aceptó su falta y se comprometió a mejorar en sus funciones asignadas. Para ello se consigna aplicar una amonestación verbal al trabajador, de acuerdo a las políticas internas y sustentado en el Código de Trabajo Artículo 71 Inciso H y Artículo 72 Inciso A.

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Si incumplo una normativa, política, regulación o ley, y mi jefe inmediato no lo reporta, aún así se inicia el proceso disciplinario?

El Área de Relaciones Laborales, lleva un control de las Jefaturas, Direcciones y Gerencias que han llevado la capacitación de la Matriz Disciplinaria por ende, llevan registro de aquellas que faltan de realizar el proceso, si usted es una de ellas será invitado próximamente.

**En cuanto al proceso de capacitación de la matriz...
¿Cómo me doy cuenta que tengo que llevarlo?**

Cualquier documentación o acción referente a los casos si no se reporta al Área de Relaciones Laborales y se procesa, ésta caduca a los 30 días. Es por eso que la jefatura encargada, debe cerciorarse de que se aplique el caso en Capital Humano.

¿La boleta de entrega de artículos se adjunta a alguna acción disciplinaria?

Si, es adjuntable al proceso de desvinculación por despido, por pensión o por renuncia.

REFERENCIA DE POLÍTICAS

Política	Código	Versión	Fecha de aprobación
Política corporativa sobre régimen disciplinario y correctivo.	1-02-03-00-001	2.00	24/05/2010
Política corporativa de vestimenta.	1-02-001-00-003	2.00	02/02/2010
Política corporativa para el control del endeudamiento de los trabajadores.	1-02-01-00-001	2.00	06/2009
Política de detección, prevención e intervención del consumo de alcohol, tabaco y drogas.	1-02-03-00-005	1.00	18/02/2010
Política corporativa de vacaciones	1-02-03-00-004	2.00	02/02/2010
Política corporativa de ausencias	1-02-03-00-003	2.00	26/02/2010



Tel.: 2437-3636

PLATAFORMA DE SERVICIOS SERVICIOS

OBJETIVO:

“Brindar servicios de consulta y trámites de Capital Humano mediante una atención personalizada y oportuna.”

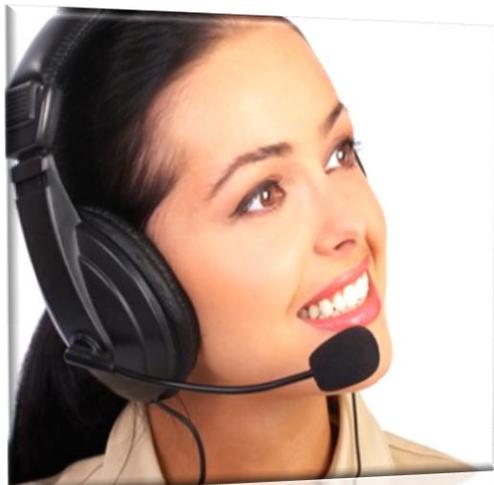


Dos Pinos
...siempre con algo mejor.

PLATAFORMA DE SERVICIOS (PS)

SERVICIOS

La Plataforma de Servicios, como su nombre lo indica, brinda servicios al empleado, y lo hace mediante atención personalizada y oportuna, entre sus servicios se encuentran:



ALGUNOS TRÁMITES Y CONSULTAS

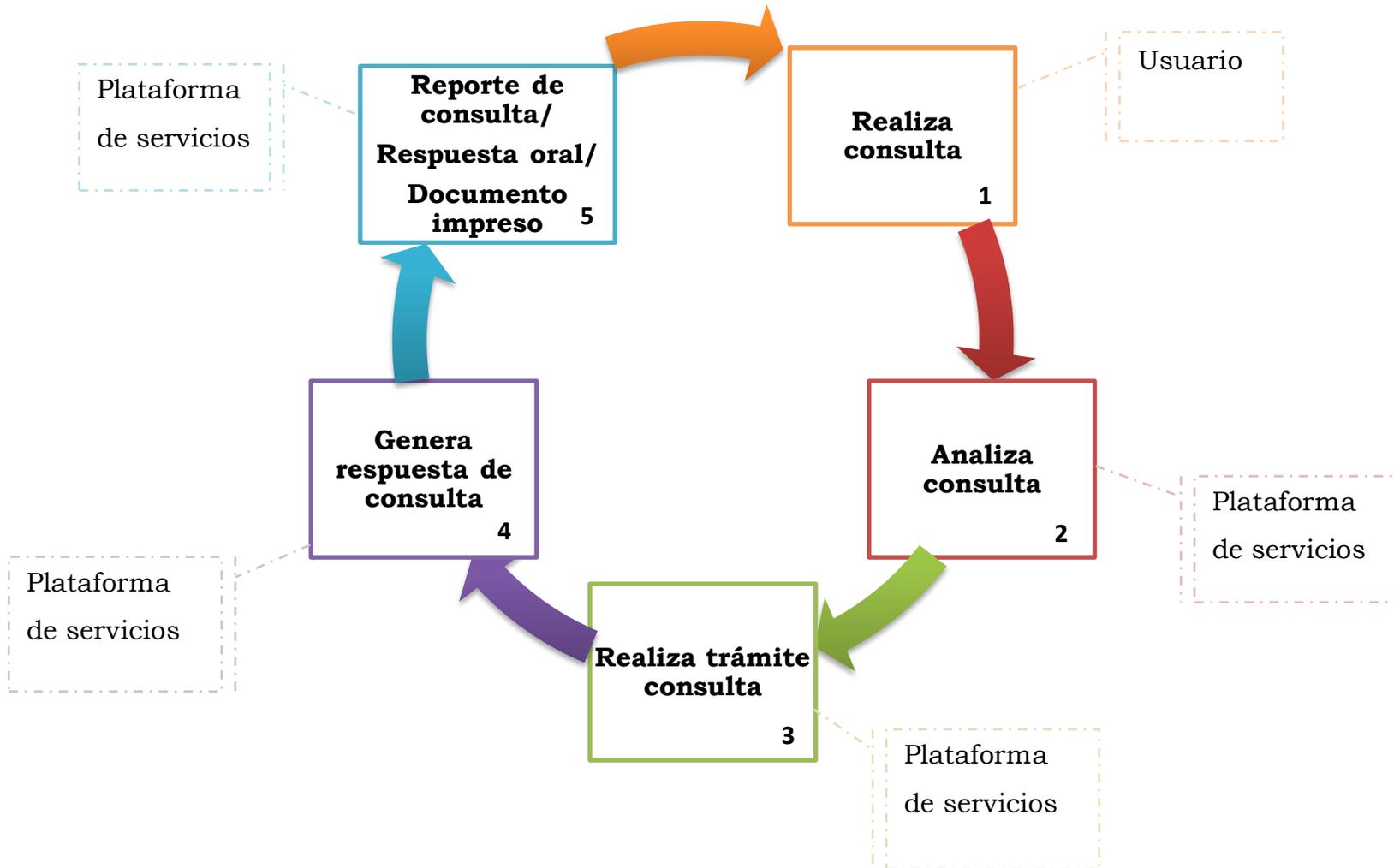
- Atención de consultas de los trabajadores por rebajos varios en las boletas de pagos
- Constancias de salario, orden patronal provisional.
- Cartas: de servicio, a la embajada, de respuesta a los juzgados, a la CCSS.
- Consulta sobre pensiones alimenticias, proceso de reclutamiento, aplicación de acciones, sobre pagos de servicios profesionales.

- Impresión de boletas de: vacaciones y de pago.
- Confección de Reportes
- Elaboración y reposición de carné: para asociados, empleados nuevos, empleados pensionados.



- Cambios de cuenta bancaria.
- Trámite y Cobro de Incapacidades
- Prontuario: corresponde a las modificaciones de los atestados de las personas, por ejemplo: títulos de cursos, datos personales, licencias de conducir, datos familiares, direcciones, teléfonos, cambios de cuenta bancaria, entre otros.
- Proceso de contratación de la persona.

PROCESO





ASPECTOS GENERALES

GENERALES?

OBJETIVO:

“Esta sección contempla distintos temas generales de Capital Humano de interés para el colaborador y de consulta frecuente.”



Dos Pinos
...siempre con algo mejor.

ASPECTOS GENERALES

¿Existe una política de vestimenta? ¿Cómo tengo que venir a trabajar?



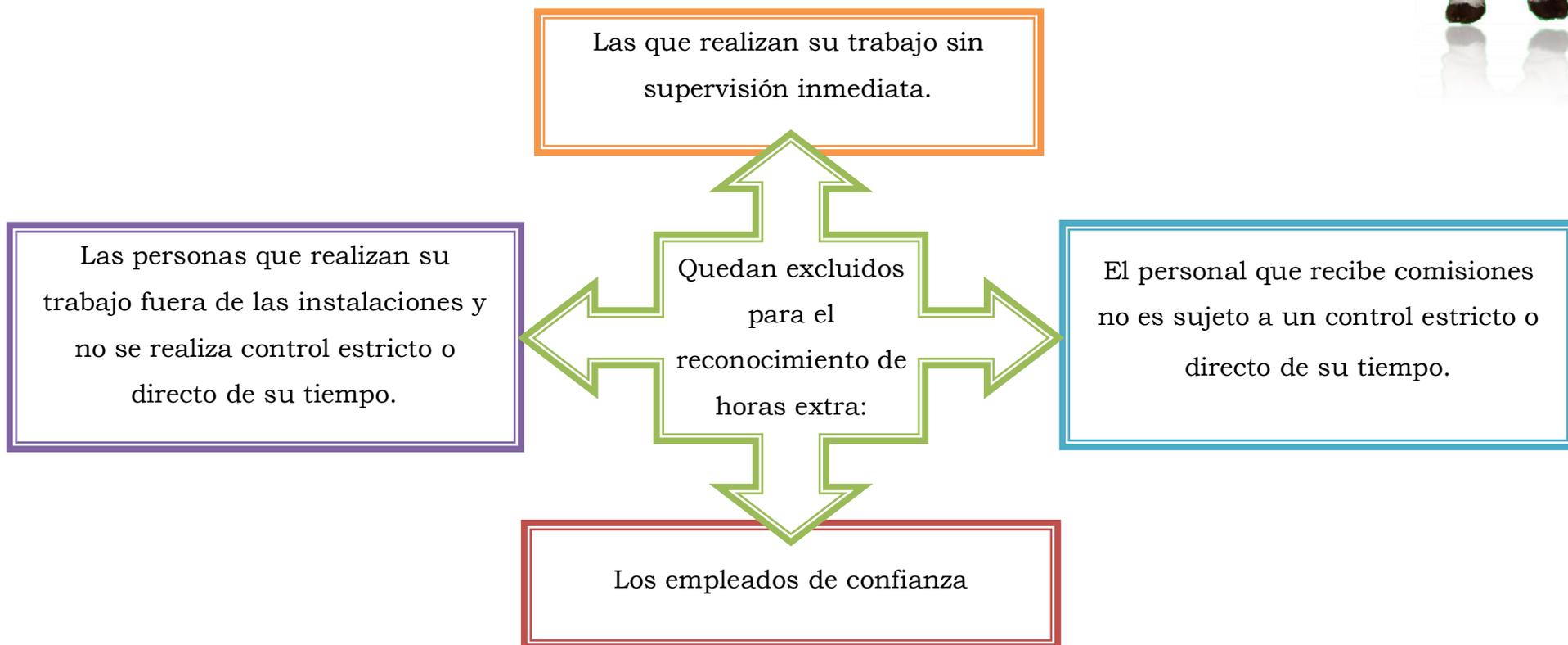
Si existe una política de vestimenta que define las directrices para que el personal mantenga una apariencia apropiada durante el ejercicio de las labores diarias de la corporación, sin embargo esta aplica según el puesto. Para mayor información consulte:

Política Corporativa de vestimenta. Código, 1-02-001-00-003.

¿Cómo se realiza el pago de horas extras?



Se considera como hora extra, aquella hora laborada después de la jornada ordinaria de trabajo y se pagan según lo indicado por la Legislación laboral vigente.



¿Qué es ABASE??



Es la **Asociación para el Bienestar y Ayuda Social de Empleados** (A.B.A.S.E) de Dos Pinos que cuenta con más de treinta años de servicio. Su fin primordial es poder ayudar a todos los asociados económicamente mediante la administración de un fondo, para que puedan solventar en parte:

- Problemas de salud.
- Situaciones especiales (robos, accidentes, incendios, etc.) debidamente calificadas.
- Defunción (fallecimiento del conyugue, hijos y padres o del miembro de ABASE).
- Situaciones comprobadas de evidente necesidad.

Su principal aporte es la asignación de un monto que servirá como ayuda económica para el colaborador afectado y este monto se determinará para cada Caso por el Comité que administra el fondo cubriendo únicamente al afiliado(a), su esposo(a), su (s) hijos (as) y padres y se deducirá mensualmente del salario bruto del asociado (0.4%).

Cabe mencionar que el fondo no es un ahorro y que dicho dinero no será entregado en caso de desvinculación de la Corporación, o en caso de renuncia a la asociación. Puede encontrar la Boleta de afiliación al fondo en el anexo #16.

¿Qué es ASEDP?



Significa **Asociación Solidarista de Empleados Dos Pinos**, es un entidad que administra los aportes de empleados y de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. para devolverlo en un fondo que se revaloriza en inversiones, facilita créditos de diversas líneas, desarrolla actividades sociales y solidaristas para sus asociados (as), crea alianzas con diferentes empresas comerciales de servicios y productos para que sus miembros tengan descuentos y facilidades. (Ver formularios de inscripción a ASEDP #2, #3, #4, #5, #6)

También **brinda los siguientes beneficios:**

- Ferias: escolar, Día de la Madre, Día del Padre, Regalos para sus hijos/as, celebración del día de la Amistad, celebraciones patrias, cena-baile de Asamblea Anual. Etc.
- Patrocinio de actividades deportivas: carreras de atletismo y ciclismo, campeonato de fútbol.
- Descuentos de cientos comercios mediante la Tarjeta Solidarista, desde un 5% hasta un 30 %.
- Programa solidario: vivienda, subvención almuerzo, canastas.
- Rendimiento con solidaridad: buenas inversiones de capital, lotes-propiedades de la Asociación--.
- Controles: auditoría interna y externa, contraloría.
- Excedentes: según aporte.

¿Cuál es la diferencia entre COOPEAMISTAD Y ASECOOPROLE?



Es una Cooperativa con más de 50 años de experiencia en el sector financiero. Trabaja como un banco pero dedicados exclusivamente a la familia Dos Pinos.

Contribuye con el desarrollo económico y social de sus asociados y sus familias, mediante diferentes alternativas financieras en ahorro y crédito.



ASECOOPROLE es la Asociación Solidarista de empleados de la Cooperativa de Productores de Leche R.L. en San Carlos, a esta el trabajador aporta un 5% de su salario y COOPROLE R.L. un 5.33% como aporte patronal. Es una organización que procura la excelencia en confianza, solidez y servicio en beneficio del desarrollo social y económico de sus asociados y sus familias a través de la administración de su patrimonio.

Para obtener información sobre los beneficios y servicios que brindan estas organizaciones puede consultar los folletos anexados en el presente manual con este tipo de información (ver anexos #12 y #8 respectivamente). Asimismo encontrará las solicitudes de afiliación ambas entidades (ver anexos #9, #10, #11, #13, #14 y #15)

¿Cómo se tramitan las incapacidades?



Entiéndase por incapacidad como la situación de enfermedad o de padecimiento físico o psíquico que impide a una persona, de manera transitoria o definitiva, realizar una actividad profesional y que normalmente da derecho a una prestación de la seguridad social.

Para el trámite y cobro por incapacidades, el proceso se inicia según el tipo de incapacidad que se presente:



Incapacidades por la C.C.S.S., proceso a realizar:

1. Presente la incapacidad a su jefe con la copia correspondiente, en forma inmediata. Éste la enviará a la Plataforma de Servicios.
2. Si la incapacidad es Mayor a los 3 días y es extendida por Dos Pinos (el médico de la empresa solo puede incapacitar hasta un máximo de 5 días), debe presentarla a la Clínica a la cual usted pertenece, para que le sea sellada.
3. Una vez sellada debe presentarla a la Plataforma de Servicios, para su revisión, aprobación, sellado e ingreso al sistema interno de la Cooperativa.
4. Luego diríjase a la C.C.S.S. para realizar el cobro respectivo.

Incapacidades por el I.N.S., proceso a realizar:

1. Presente la incapacidad a su jefe, en forma inmediata.
2. La jefatura correspondiente, tramitará un correo y enviará la boleta a la Plataforma de Servicios.
3. La Plataforma de Servicios revisa, aprueba e ingresa la boleta al sistema.
4. Hacer efectivo el cobro de la incapacidad en el I.N.S.



¿Cuánto cobra por incapacidad?



Para el cálculo del monto a cobrar por incapacidad se aplica el **porcentaje por tipo de incapacidad** sobre el **salario bruto diario**, y este por los **días de incapacidad**.

A continuación se muestra la tabla de los porcentajes que por cobro/pago de incapacidad se encuentran vigentes:

PAGO DE INCAPACIDADES

Por la CCSS

Incapacidades de 1 a 3 días:

- Dos Pinos paga un 50% de subsidio.
- CCSS no paga subsidio

Incapacidades de 4 días en adelante:

- Dos Pinos paga un 39% de subsidio.
- CCSS paga un 60%. de subsidio.

Por el Instituto Nacional de Seguros por riesgos Laborales y/o SOA

Incapacidades de 1 a 9 días:

- Dos Pinos no paga subsidio.
- INS paga un 60% de subsidio.

Incapacidades mayores a 9 días:

- Dos Pinos brinda el subsidio a partir del 5 día de incapacidad y cubre un 24%.
- INS paga un 60% de subsidio.

*SOA: Seguro Obligatorio Automotor: cubre la lesión y la muerte de las personas (peatones y ocupantes del vehículo), víctimas de un accidente de tránsito, exista o no responsabilidad subjetiva del conductor.

○ Excepciones:

▪ Las direcciones y gerencias

Gozan del privilegio de que la Cooperativa no les rebaja la incapacidad de su salario normal, pero el pago que la CCSS o el INS les remite por esa incapacidad se debe entregar a la Dos Pinos.

Para el caso de accidentes de tránsito, solamente se paga subsidio a choferes de la Cooperativa, siempre y cuando sea en horas laborales y en la flotilla vehicular de la empresa.

▪ Licencia por maternidad

→ Para gozar de la protección que se establece en el código de trabajo, la trabajadora deberá darle aviso de su estado al empleador, y aportar una certificación médica o constancia de la CCSS.

→ La trabajadora embarazada gozará obligatoriamente de una licencia remunerada por maternidad, durante el mes anterior al parto y los tres posteriores a él. Estos tres meses también se considerarán como período mínimo de lactancia.

→ La trabajadora que adopte un menor de edad disfrutará de los mismos derechos y la misma licencia de tres meses, para que ambos tengan un período de adaptación. En casos de adopción, la licencia iniciará el día inmediato siguiente a la fecha en que sea entregada a la persona el menor de edad. Para gozar de la licencia, la adoptante deberá presentar una certificación extendida por el Patronato Nacional de la Infancia o el Juzgado de familia correspondiente, en la que se consten los trámites de adopción.

→ El monto que corresponda al pago de ésta licencia deberá ser equivalente al salario de la trabajadora y lo cubrirán, por partes iguales, la CCSS y el patrono.



¿Qué es prórroga de incapacidad?

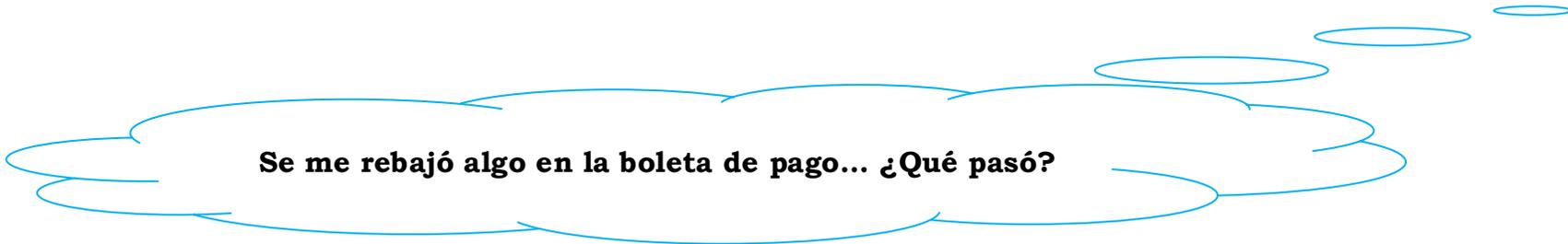
Es la continuación o aplazamiento de una incapacidad, cuando esto sucede, el porcentaje por incapacidad aplicado se modifica.

¿Qué es el marchamo Dos Pinos?

Es el derecho de circulación y parqueo dentro de la Cooperativa.

Para la adquisición de este derecho el colaborador recurre al área de Servicios Generales, Transporte y Alimentación, ésta se encargará de darle una placa simbólica e indicará la ubicación de su parqueo. La placa simbólica, será el medio que permitirá el ingreso del vehículo a la Cooperativa y la que mostrará a los Oficiales de Seguridad que se encuentra registrado en el Sistema Interno.

En cuanto a la documentación a presentar para el trámite, el colaborador únicamente necesitará del número de placa de su vehículo y presentar su cédula de identidad.



En las boletas de pago se reflejan deducciones o aumentos salariales. Estos cambios pueden originarse por diferentes razones, las más frecuentes son:

Deducciones	Aumentos
Cobro de Incapacidad Monto de la Tarjeta Dos Pinos Cobro de seguros Cobro por transporte de empleados Pólizas Fondos de Ahorro Cobro por afiliación a A.B.A.S.E, ASEDP, o COOPEAMISTAD Entre otros	Pago de Horas Extras Pago de Aumento Salarial Pago por Bonificación Pago por Aguinaldo Pago por Medio Aguinaldo Pago por Anualidad Por recargo de Funciones Entre otros

¿Qué beneficios tengo en Dos Pinos?



TIPOS DE BENEFICIOS	DETALLE	COMENTARIOS
Orientados al Desarrollo	Becas Convenios Universitarios Otorgamiento licencias por estudios	Por motivos de especialización en el puesto Realizados a nivel de provincias para personal y sus familiares directos De acuerdo a los intereses de la organización
Económicos	Subsidio de Comedor Descuento de Compra de Productos Aporte Asociación Solidarista Opción de compra de certificados de aportación Medio Aguinaldo Producto – Obsequio Mensual	Asignado por nivel - categoría A todo el personal – aplica un 20% y deducible vía planilla. Cooperativa aporta 5.33%. Cuando aplica y por antigüedad mayor a 10 años. Calculado sobre el aguinaldo recibido y es pagado en enero de cada año. Relacionado con productos industrializados en la planta.
Laborales	Uniforme Zapatos Equipo de Seguridad Ocupacional Transporte	De acuerdo a puesto & área de trabajo Aplica para puestos que lo requieren por seguridad. Aplica para puestos que lo requieren por seguridad Subsidiado para personal de zonas lejanas y gratuito para personal trasladado de B° Luján.
Salud	Servicio Médico Medicamentos	Medicina Mixta – Visitas médicas a sucursales. Fuera de inventario de CCSS.

Sociales	Días adicionales de vacaciones Apoyo a cuotas de pensión – salida de personal	Solamente personal con antigüedad mayor a 10 años. Pago de cuotas faltantes – máximo 2 años para personal de más de 30 años de servicio.
Otros beneficios	<p>Afiliaciones a:</p>   	Son gratuitas y voluntarias
	Permisos con Goce de Salario	<ul style="list-style-type: none"> • 3 días hábiles por Matrimonio del trabajador • 3 días hábiles muerte de Padres, hijos (as) , esposa (o) y hermanos (as) • 1 día hábil por muerte de familia cercano (<i>fuera del núcleo familiar</i>) • 1 día hábil por nacimiento de un hijo (esposo)
	Permisos Sin Goce de Salario	Sin goce de salario sólo se dan en casos específicos analizados por Capital Humano y la Dirección respectiva.
	Actividades Corporativas	Fiestas de Navidad para los niños y empleados entre otras.

¿Cómo se manejan los días feriados en Dos Pinos?



La compañía se acoge a todos los feriados de ley de pago obligatorio y no obligatorio.

Cuando el 12 de octubre sea martes, miércoles, jueves o viernes, el patrono deberá disponer que se trabaje ese día y el disfrute lo trasladará para el lunes siguiente.

En caso de trabajarse los días feriados de pago obligatorio por necesidad de la empresa y con el consentimiento del colaborador, el pago de este será doble.

¿Cuándo tengo vacaciones? ¿Y cuántos días tengo de vacaciones?

Todo trabajador tiene derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuyo mínimo se fija en dos semanas por cada cincuenta semanas de labores continuas, al servicio de un mismo patrono.

En el caso de Dos Pinos aquellos empleados que cuentan con 10 años o más, contará con el privilegio de poseer 19 días de vacaciones, y antes de los 10 años gozarán según lo estipulado por ley.



¿Cómo funciona el subsidio de alimentación?

Los empleados cuentan con el beneficio de ser subsidiados en su alimentación según el nivel salarial en el cual se encuentran, a continuación se desglosan los niveles actuales:

Salario	Monto a Pagar por plato
De 0 a 499 000 colones	450 colones
De 500 000 a 999 000 colones	750 colones
Más de un 1 000 000 colones	1500 colones



Es importante recordar también, que el subsidio aplica solo una vez, dicese, en una sola comida, y este se rebaja del salario quincenal.

¿En mi salario se reconocen mis títulos académicos?

Dos Pinos brinda el beneficio de aplicación de un ajuste salarial por grado académico sobre la base salarial. Éste beneficio se aplica según el perfil del puesto y el grado académico obtenido. Los porcentajes de referencia para el ajuste se presentan de la siguiente manera:



Nivel	Porcentaje sobre salario base
Diplomado	3%
Bachillerato	5%
Licenciatura	10%
Maestría	15%
Doctorado	20%

¿Qué es el aguinaldo y el medio aguinaldo?

El aguinaldo contempla la doceava parte de la sumatoria de los últimos 12 salarios a partir de diciembre.

El medio aguinaldo corresponde al 50% del aguinaldo menos el 15% de impuesto de renta, es un beneficio adicional que no incluye responsabilidad patronal obligatoria.



¿La Cooperativa posee algún convenio con alguna institución educativa?

Si. Existen convenios con ciertas Universidades, que son revisados y actualizados por el área de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento de Capital Humano a los cuales los colaboradores pueden tener acceso.



A continuación los convenios vigentes:

**Convenios Educativos (Enseñanza Superior)
 Aplica para Trabajadores y Asociados
 (Actualizado Marzo 2010)
 Dirección de Capital Humano
 Gerencia de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento**

Universidad	% de descuento	Beneficiados
Hispanoamericana	Bachillerato/Licenciatura 30% Maestría 20%	Trabajadores y Asociados, Parientes: padres, hijos, hermanos, conyugue, primos, sobrinos, tíos. (No incluye matrícula, laboratorios o carreras de Ciencia de la Salud)
UIA	Bachilleratos/Licenciatura/ Maestría en Administración 15%	Trabajadores y asociados, (Aplica para estudiantes regulares y de primer ingreso, el descuento es en pago en efectivo o cheque el día de la matrícula. Descuento no aplica para Ciencia de la Salud ni matrícula)
USJ (Sede Alajuela)	Bachillerato/ Licenciatura/ Maestría 15%	Trabajadores y Asociados, Parientes en primer grado: Hijos, hermanos, conyugue, padres.

<p>USJ (Sede San Ramón)</p>	<p>Bachillerato/ Licenciatura/ Maestría 20% (10% si requiere financiamiento)</p>	<p>Trabajadores y Asociados Parientes en primer grado: Hijos, hermanos, conyugue, padres. (Aplica para estudiantes regulares y de primer ingreso)</p>
<p>USJ (Sede San Carlos)</p>	<p>Bachillerato/Licenciatura/ Maestría 15% Empleados y Socios 15% Familiares 10% (Financiamiento)</p>	<p>Trabajadores y Asociados, Parientes en primer grado: Hijos, hermanos, conyugue, padres. (Aplica para estudiantes regulares y de primer ingreso)</p>
<p>Universidad Latina Heredia</p>	<p>Bachillerato/Licenciatura 13% Maestría 18% Inglés/Cursos Libres 10%</p>	<p>Trabajadores y Asociados Parientes en primer grado Hijos, hermanos, conyugue, padres.</p>
<p>ULACIT</p>	<p>Técnicos Trimestrales/Cursos Libres 10% Técnicos Cuatrimestrales/Bachillerato 20% Licenciatura 20% Maestría 15% Doctorado 25%</p>	<p>Trabajadores y Asociados Parientes en primer grado: Hijos, hermanos, conyugue, padres, hasta segundo grado de consanguinidad (Aplica para estudiantes regulares y de primer ingreso)</p>

<p>Universidad Fidelitas</p>	<p>Bachillerato/Licenciatura/Maestría 20%</p>	<p>Trabajadores y Asociados (hijos, hermanos, padres, conyugues, primos, sobrinos, tíos) (No aplica en matricula)</p>
<p>Colegio Universitario Boston</p>	<p>Matrícula 60% Colegiatura 15%</p>	<p>Trabajadores y Asociados Parientes en primer grado Hijos, hermanos, conyugue, padres.</p>
<p>Universidad Metropolitana Castro Carazo (Sede San José)</p>	<p>Técnico/Bachillerato/Licenciatura 15% Maestría 20% Doctorado 10% No aplica para materias de 3 hrs</p>	<p>Trabajadores y Asociados Parientes en primer grado Hijos, hermanos, conyugue, padres (Aplica para estudiantes regulares y de primer ingreso) El descuento aplica a la materia solamente.</p>
<p>Universidad Latina (Acuerdo comercial)</p>	<p>Bachillerato/Licenciatura 20%</p>	<p>Trabajadores y Asociados Parientes en primer grado Hijos, hermanos, conyugue, padres. (Aplica únicamente para estudiantes de primer ingreso)</p>

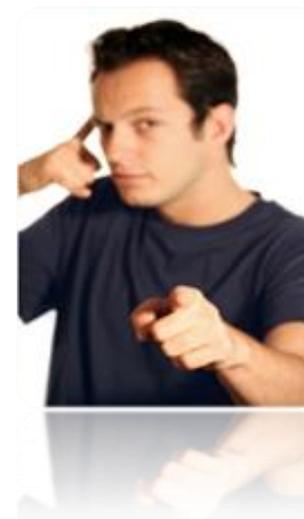
<p>Grupo Educativo Jiménez</p>	<p>Técnico/Diplomado/Bachillerato/Licenciatura/Maestría 15% Trabajadores 10% Familiares</p>	<p>Trabajadores y Asociados Parientes en primer grado Hijos, hermanos, conyugue, padres. (Aplica para estudiantes regulares y de primer ingreso) Debe de presentar carta</p>
<p>Universidad Católica</p>	<p>Bachillerato/Licenciatura 15% 5% Adicional por pago en efectivo del costo total del cuatrimestre</p>	<p>Trabajadores y Asociados Parientes en primer grado Hijos, hermanos, conyugue, padres. (Aplica para estudiantes regulares y de primer ingreso)</p>
<p>Universidad Santa Lucía</p>	<p>Bachillerato/Licenciatura/Maestría 20% Aplica descuento en el costo total por materia y matrícula</p>	<p>Asociados y trabajadores y familiares en primer grado de consanguinidad</p>

Cargas sociales que se deducen en planillas

INSTITUCIÓN	CONTRIBUCIÓN PATRONAL	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJADOR
C.C.S.S. Seguro Salud	9.25%	5.50%
C.C.S.S. Seguro I.V.M.	4.75	2.67
Cuota Patrono Bco. Popular Aporte Patrono Bco. Pop.	0.50	1.00
INA	1.50	
IMAS	0.50	
Asignaciones Familiares	5.00	
INS por L.P.T.*	1.00	
Fondo de Capitalización Laboral	3.00	
Fondo de Pensiones Complementario Obligatorio	0.50	
Póliza de Riesgos	2.81 Puestos Operativos 0.40 Puestos Administrativos	
Aporte Asociación Solidarista	5.33	5
Subtotal CCSS	26.17%	9.17%
Total	34.54%	14.17%

*L.P.T.: Ley de Protección al Trabajador No.7983

¿Cuáles son las cargas sociales que se contemplan en planillas?



¿En qué consisten las Pensiones?



La Pensión de Invalidez

Se otorga a quien cumpla con el requisito de cotizaciones de acuerdo con su edad y que haya sido declarado inválido; esto quiere decir, que se determine que perdió dos terceras partes de su capacidad para desarrollar su actividad laboral normal. En este caso recibirá el 100% del monto de pensión.

Si no cumpliera con el requisito de cotizaciones, pero contribuyó con al menos 60 cuotas, podrá recibir una pensión proporcional de invalidez, siempre y cuando estas cuotas hayan sido aportadas antes de la declaratoria del estado de invalidez. El monto de la pensión a otorgar, no será menor al monto mínimo.



Si el estado de invalidez se presenta antes de que la persona haya cumplido 48 años de edad debe haber reportado un mínimo de 12 cuotas mensuales en los dos años anteriores a la declaratoria de invalidez, mientras que si el asegurado es mayor de 48 años, debe haber contribuido con 24 cuotas mensuales en los cuatro años anteriores a la declaratoria, salvo que el afiliado haya aportado 180 cuotas o más, pues ya cumpliría con el requisito administrativo vigente.

→ **Pensión por vejez.**

La pensión por VEJEZ ordinaria se logra:

→ Para las mujeres a los 59 años y 11 meses con un aporte de 450 cuotas.

→ Para los hombres con 61 años y 11 meses, con 462 cuotas.

Cumpliendo con estas dos condiciones, el asegurado podrá contar con una pensión completa.

Otra alternativa se da si usted llega a los 65 años (hombres y mujeres) y ha aportado 300 cuotas, en este caso también obtiene una pensión completa.



También si usted alcanza 60 años en el caso de las mujeres y 62 años en el caso de los hombres pero no cumple con el requisito de cotizaciones, podría jubilarse mediante un RETIRO ANTICIPADO DE VEJEZ, siempre que cuente con 300 cuotas acumuladas. Esta alternativa consiste en pensionarse con un monto menor a la pensión ordinaria pero sin que sea menor al monto mínimo de pensión.

Otra forma de retiro que se tiene a los 65 años de edad, es una PENSIÓN PROPORCIONAL DE VEJEZ, consiste en otorgar una pensión al asegurado cuando haya aportado 180 cuotas o más, pero no supere las 300, esta alternativa se ofrece a quienes no han podido contribuir a la seguridad social de forma continua, pero que hayan cotizado durante 15 años.

¿En qué consisten las pensiones?



Pensión por muerte:

El fallecido debe haber aportado un mínimo de 12 cuotas en los dos últimos años anteriores al fallecimiento o bien 180 cuotas sin límite de tiempo para que la familia goce de una pensión.



El Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte distribuye la pensión que le hubiere tocado al fallecido entre la esposa, compañera (si ese es el caso) e hijos menores de 18 años o hasta 25 años si son estudiantes, solteros y no trabajan. Cuando no se tengan beneficiarios, y si se logra constatar que había dependencia económica de hermanos y padres para con el fallecido, ellos serían los beneficiarios del derecho.

¿Cómo funcionan los pagos por pensión anticipada en DOS PINOS?

Ésta forma parte de los beneficios especiales de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos. Se calcula promediando los últimos 6 salarios estableciéndose la fecha de culminación de contrato.

Se realiza cuando el colaborador posee la edad para pensionarse pero no posee las cuotas.

En este caso, se eleva la solicitud a la Gerencia General de la Cooperativa y a la CCSS. Si se aprueba la pensión, las cuotas que le hacen falta al colaborador normalmente son reducidas/castigadas por la Caja. Por lo tanto, La Cooperativa realiza un estudio y según el análisis de cada caso y lo establecido en la política vigente puede proceder con el pago de las cuotas faltantes; permitiendo así que la pensión rija con su saldo normal.



Si un familiar fallece... ¿Dos Pinos me ayuda?

Si, la ayuda brindada por Dos Pinos contempla 140 000 colones o bien, la esquila que se publica en el periódico. El colaborador tendrá derecho a elegir por una de esas opciones y se aplica solo para fallecimientos de familiares en primer grado, (padre, madre e hijos).



¿Qué es el fondo de capitalización laboral?

Es un fondo de ahorro, y se constituye a partir de un aporte patronal del 3% del salario mensual del trabajador, reportado por el patrono; más sus rendimientos, y se mantendrá por el tiempo que dure la relación laboral sin límites de tiempo. El 50% de los aportes debidamente pagados a este fondo son utilizados para constituir el Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias (ROPC). Ese 50% se traslada al FCL, al ROPC una vez al año, o cuando se rompe la relación laboral por cualquier causa.

Los trabajadores que tienen derecho al retiro después de 5 años de relación laboral, pueden presentarse a la Plataforma de Servicios de la Dirección de Capital Humano de la Cooperativa, para solicitar la carta por presentar a la Operadora de Pensiones.



¿A partir de cuándo puedo realizar el retiro?

El ahorro acumulado durante los 5 años más sus rendimientos. El estado de cuenta le ha informado periódicamente sobre el saldo.

¿Cuánto me corresponde?

¿Existe algún lapso de caducidad si no se retira el fondo al cumplir los 5 años de relación laboral?

No existe ningún plazo de caducidad, los recursos son propiedad del trabajador.

¿Cómo funciona el servicio de transporte Dos Pinos?

Este servicio es brindado por el área de Servicios Generales, y consiste en que los empleados gozan del servicio de transporte pagando de forma quincenal un monto de ¢3952 aquellos que viajan desde la Gran Área Metropolitana y Heredia y ¢7365.12 los provenientes de Cartago.



A continuación se presentan las siguientes rutas:

SERVICIO DE TRANSPORTE - HORARIO			
De Lunes a Viernes			
Hacia la planta		De Regreso	
Hora	Ruta	Hora	Ruta
04:50	Barrío Luján Coyol	06:00	Coyol Barrío Luján
05:15	Barrío Luján Coyol	06:15	Coyol Barrío Luján
06:20	Barrío Luján Coyol	14:15	Coyol Barrío Luján
06:25	Barrío Luján Coyol	14:30	Coyol Barrío Luján
12:50	Barrío Luján Coyol	15:30	Coyol Barrío Luján
13:00	Barrío Luján Coyol	19:30	Coyol Barrío Luján
16:30	Barrío Luján Coyol	21:05	Coyol Barrío Luján
19:45	Barrío Luján Coyol	21:15	Coyol Barrío Luján
05:50	Cartago Coyol	16:45	Coyol Barrío Luján Desamparados
04:40	Curridabat y Desamparados Coyol	16:45	Coyol Barrío Luján Directo
05:00	Desamparados Coyol	18:10	Coyol Barrío Luján Directo
06:25	Desamparados Coyol	16:45	Coyol Barrío Luján Heredia
05:50	Guadalupe Coronado Moravia B Luján Coyol	16:45	Coyol Barrío Luján Indirecto
04:10	Guadalupe Coronado Coyol	18:20	Coyol Barrío Luján Indirecto
06:13	Moravia Tibás Sto. Domingo Heredia Coyol	16:45	Coyol Cartago
05:10	Pavas San José		
Sábados			
Hacia la planta		Regreso	
Hora	Ruta	Hora	Ruta
04:50	Barrío Luján Coyol	06:00	Coyol Barrío Luján
05:15	Barrío Luján Coyol	06:15	Coyol Barrío Luján
06:30	Barrío Luján Coyol	14:15	Coyol Barrío Luján

12:50	Barrio Luján Coyol	14:20	Coyol Barrio Luján
13:00	Barrio Luján Coyol	15:30	Coyol Barrio Luján
16:45	Barrio Luján Coyol	19:30	Coyol Barrio Luján
19:45	Barrio Luján Coyol	21:15	Coyol Barrio Luján
04:40	Curridabat Desamparados Coyol	16:45	Coyol Barrio Luján Directo
05:50	Desamparados Coyol	18:20	Coyol Barrio Luján Indirecto
04:10	Guadalupe Coronado Coyol		
05:10	Pavas San José		
Domingos			
Hacia la planta		Regreso	
Hora	Ruta	Hora	Ruta
05:15	Barrio Luján Coyol	06:15	Coyol Barrio Luján
16:45	Barrio Luján Coyol	14:20	Coyol Barrio Luján
		18:20	Coyol Barrio Luján Indirecto
		19:30	Coyol Barrio Luján

Excepción:

Existen colaboradores que actualmente gozan del subsidio total de transporte, ellos tienen este beneficio dado el régimen determinado cuando la Cooperativa efectuó un cambio en su ubicación geográfica trasladándose la planta de producción desde Barrio Luján a las instalaciones de hoy en día en el Coyol de Alajuela. Por disposición legal a estos empleados se les reconoce el 100% de este beneficio.

ANEXOS

La presente documentación puede solicitarse directamente al área de Capital Humano que se encargada de su gestión, o bien a la Plataforma de Servicios.

FORMULARIOS DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Anexo #1: Procedimiento y Requisición de personal.



Procedimiento de Uso de la Requisición de Personal

- o Este documento debe ser llenado cada vez que exista una necesidad de personal, ya sea por reposición de personal o aperturas de nuevos puestos u ocasionales.
- o Sírvase llenarla de manera clara y concisa, además de adjuntar la descripción de puesto. Puede anexar cualquier documento que considere imprescindible para comprender la necesidad de suplir el personal.
- o Si tiene dudas, favor contactar a Reclutamiento y Selección. (2437-3516 / 2437-3106)

Instrucciones generales:

- Sírvase llenar las primeras casillas con los datos oficiales de cada puesto, a saber, nombre del puesto, departamento y nombre del jefe inmediato de la persona por contratar. **Debe colocar fecha, nombre y firma del Director correspondiente.**
- Elija en las casillas consignadas para tal fin el tipo de acción que solicita, es decir, si requiere personal para una reposición de personal, aperturas de un nuevo puesto u ocasionales. Sírvase anotar el número de personas que requiere para tal fin, y anotar las especificaciones que se le solicitan. Es muy importante en el caso de remplazo de personal anotar el nombre completo de la persona que deja de laborar para la corporación.
- A continuación, aporte la información del presupuesto que se le solicita, indicando, cuenta para cargar el puesto, el actual número de empleados y el esperado. Además el saldo actual del presupuesto en colones.
- Por último, por favor indique cuál será el Retorno sobre la Inversión en este caso, señalando las principales funciones que realizará el puesto(s), y la justificación del mismo que considere importante.
- Favor no llenar los espacios bajo el enunciado "Exclusivo para Capital Humano"

Procedimiento general para la aprobación de una Requisición:

- Para cada puesto que se requiera contratar, la Jefatura interesada en coordinación con su Dirección llenará una Requisición de Personal, que entregará en Reclutamiento y Selección. Dicha Requisición pasa a manos del Director de Capital Humano.
- El departamento de Planificación le estará confirmando vía correo electrónico a Capital Humano si el puesto se puede contratar de acuerdo al presupuesto establecido por el área.
- Capital Humano y la Gerencia General analizarán a profundidad la necesidad de llenar este puesto y los impactos que tendría para la Cooperativa el no hacerlo.
- Una vez evaluada, si la Gerencia General otorga su Visto Bueno la Requisición vuelve a Capital Humano, donde se procederá con la evaluación y contratación del candidato idóneo para el puesto.



Uso Exclusivo de Capital Humano
Recibido por: _____
Fecha: _____

Requisición de Personal

Requisición de Personal				
Nombre del Puesto:				No. Plaza
Dirección				
Departamento				
Jefe inmediato				
Horario asignar				
Director que solicita	Nombre en letra imprenta:		FIRMA:	
			FECHA:	
Tipo de Requisición	Marque con una X el Tipo de Requisición correspondiente	Número de ocupantes	Motivo: <input type="checkbox"/> Reemplazo <input type="checkbox"/> Crecimiento <input type="checkbox"/> Incapacidad	Periodo de trabajo (Solo para Trabajos Ocasionales)
Puesto Existente	<input type="checkbox"/>		Nombre de persona a sustituir:	
Puesto Nuevo	<input type="checkbox"/>			
Trabajador Ocasional	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> 90 días <input type="checkbox"/> 120 días
Justificación del presupuesto del puesto				
Por favor llenar todos aspectos respecto al puesto solicitado				
Cuenta de presupuesto para cargar el puesto:				
Total de empleados actual en la Dirección:		Total de empleados del área:		
Sueldo actual del puesto ¢ (Si esta ocupado)				

ROI (Retorno sobre la inversión)	
<p>Función principal de este puesto</p> <p>— Cual es la principal tarea del puesto.</p> <p>(Debe de adjuntarse una descripción del puesto)</p>	
<p>Impacto al negocio de este puesto.</p> <p>Brinde sus comentarios o explicaciones, de porque este puesto debe cubrirse.</p> <p>Idealmente refleje la contribución a la producción de resultados económicos o de creación de valor a la cooperativa.</p>	

Espacio exclusivo para Capital Humano				
Análisis salarial del puesto:		Salario Mínimo	Percentil 50	Salario Máximo
Categoría	Puntos Hay			Salario Autorizado:
Iniciales & Firma Analista de Compensación & Beneficios				

Autorización Final: _____

Dirección Capital Humano

Gerencia General

Anexo #2: Información sobre ASEDP.

¿Por qué afiliarse a la Asociación...? Pásala

Quizás algunas personas de recién ingreso a la Cooperativa podrían preguntarse qué tan beneficioso podría ser afiliarse a la Asociación Solidarista. Quizás usted mismo se lo pregunta, pues a lo largo de su tiempo de afiliación ha recibido los beneficios sin notarlos como tales.

Sin embargo, piense por un momento qué pasaría si no dispusiera de su afiliación a la Asociación... Le recordamos que ser parte de la Asociación Solidarista significa que cuenta con una entidad legal y estructurada que administra los aportes de empleados y de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. para devolverlo en un fondo que se revaloriza gracias a buenas inversiones, le facilita créditos de diversas líneas, desarrolla actividades sociales y solidarias para sus asociados/as, crea alianzas con diferentes empresas comerciales de servicios y productos para que sus miembros tengan descuentos y facilidades, apoya el emprendedurismo de las familias de asociados en las ferias que realiza, y le entrega, año con año, los excedentes como un bono extra.

Además, está el aporte patronal, que de no estar afiliado no percibe este 5.33% mensual de parte de Dos Pinos. Recuerde que al estar asociado usted ahorra en un fondo que es un respaldo si tiene que salir de la empresa, o bien, para los excedentes de fin de periodo. Por todas partes que lo mire, estar en la Asociación Solidarista es un beneficio para usted.

Pero si aún así no se convence, lea una a una estas acciones que se traducen en beneficios para usted:

- a. Líneas de crédito diversas con intereses competitivos
- b. Ferias: escolar, del Día de la Madre, Navidad.
- c. Actividades sociales: Día de la Madre, Día del Padre, Regales para sus hijos/as, celebración del día de la Amistad, celebraciones patrias, cena-baile de Asamblea Anual, etc.
- d. Patrocinio de actividades deportivas: carreras de atletismo y ciclismo, campeonato de fútbol.
- e. Descuentos en cientos de comercios mediante la Tarjeta Solidaria, desde un 5 % hasta 30% de descuento.
- f. Programa solidario: vivienda, subvención de almuerzo, canastas.
- g. Rendimiento con solidaridad: buenas inversiones de capital, lotes -propiedades de la Asociación-.
- h. Controles: auditoría interna y externa, contraloría.
 - i. Excedentes: según aporte.
 - j. Atención personalizada: tanto en las oficinas con espacios adecuados, como las visitas periódicas a sucursales con información, atención de consultas, llenado de solicitudes, actividades, etc.



permítanos asesorarle
www.ibppensiones.com



Anexo #3: Solicitud de Admisión a ASEDP.



Solicitud de Admisión

Señores miembros de la Junta Directiva:

Yo, _____ Cedula No. _____,
solicito por este medio ser aceptado(a) en esta entidad como asociado(a);
a la vez autorizo a la Cooperativa de Productores de Leche R.L., para
que sea deducido al 5% de mi salario como cuota obrera que me acredita
como socio.

Fecha de nacimiento: _____ Estado Civil: _____

Departamento: _____ Teléfono Ofic: _____

Número de Hijos: _____ Teléfono Hab: _____

Dirección exacta del domicilio: _____

En caso de fallecimiento, desde que mis ahorros y cobertura de Póliza
Colectiva de Vida, sean entregados a los siguientes beneficiarios:

Nombre	Parentesco o No. de Cedula
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Firma: _____ Fecha: _____

.....
Aprobado en sesión No. _____ Celebrada _____
Cotizara a partir de la _____ quincena de _____

Por Junta Directiva

Nota: Se le recuerda que usted debe de hacernos llegar a la mayor
brevidad la copia de su cedula de identidad y copia de la certificación de
nacimiento de sus hijos menores de 12 años.

Anexo #4 Boleta para Autorización del rebajo del Ahorro Voluntario ASEDP.



Ahorro Voluntario

Señor Asociado:

En la Asamblea General Ordinaria No. 16 del pasado 02 de febrero del 2001, se aprobó por unanimidad la posibilidad de aumentar el ahorro obrero hasta un máximo del 10%.

Según lo establece la Ley Solidarista en el Capítulo 2, Artículo 18, inciso a), el ahorro superior al 5% debe de contabilizarse en una cuenta por separado.

Al ingresar se le aplica un 5% de ahorro obrero, por lo que el incremento de su ahorro se reflejará en una línea aparte en su estado de cuenta.

Favor marcar con una **X** la casilla que elija.

Incluir Actualizar Excluir

Solicito aumentar mi ahorro al:

1% 2% 3% 4% 5%

Autorizo a Cooprole R.L. rebajar de mi salario la deducción equivalente al aumento de mi ahorro según he indicado.

Nombre del Asociado: _____

Cédula número: _____

Firma: _____

Nota: El total del ahorro se podrá retirar únicamente por retiro de la Asociación como asociado, o por retiro como trabajador de Cooprole R.L.

Anexo #5: Boleta de Beneficiarios.



BOLETA DE BENEFICIARIOS
Ahorro obrero y voluntario

1. Datos del asociado

Cédula: Fecha de nacimiento:

Primer apellido: Segundo apellido: Nombre:

Teléfono oficina: EXT: Fax: Tel. Habitación: Celular:

Correo electrónico: Fecha Afiliación: Domicilio:

2. Datos de los beneficiarios

Nombre completo	Parentesco	No. de cédula	% a otorgar
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

OBSERVACIONES:
En el caso de fallecimiento del primer beneficiario arriba descrito, el derecho se le trasladará en orden de prioridad al segundo beneficiario y así sucesivamente, salvo lo que a continuación consigna:

3. Datos del Tutor

En caso que alguno de los beneficiarios indicados en el cuadro anterior sea menor de edad, designo como albacea a:

Nombre completo	Parentesco	No. de cédula	Fecha nacimiento
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

En caso de renuncia o fallecimiento del albacea, designo como tal a:

Nombre completo	Parentesco	No. de cédula	Fecha nacimiento
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

En fe de lo expuesto y con la firma de este documento, se anula cualquier otro con fecha anterior:

Fecho en _____ a las _____ horas, del día _____ del mes de _____ del año _____.

Asimismo, hago constar que no dispondré de este beneficio en ningún testamento y en caso de hacerlo, dicha disposición no tendrá validez alguna y el otorgamiento del beneficio debe sujetarse a lo aquí establecido. Me reservo el derecho de cambiar los beneficiarios aquí indicados, lo cual indispensablemente lo deberé realizar por escrito y directamente en las oficinas de la Asociación.

FIRMA: _____



Asociación Solidarista de Empleados de Dos Pinos Información para llenar la boleta de beneficiarios

1. Datos personales:

- Completar todos los espacios con letra legible y sin tachaduras.
- Indique número de cédula o identificación.
- Las boletas deben estar debidamente firmadas.

2. Beneficiarios:

- Anotar al menos a una persona. Se recomienda nombrar a varios beneficiarios ya que en caso de fallecimiento del único beneficiario, los demás familiares deben iniciar un juicio sucesorio para reclamar el beneficio.
- En caso de que se consignen menores de edad, es necesario señalar un Tutor o Curador (mayor de edad).
- El porcentaje a otorgar puede ser distribuido entre todos los beneficiarios (en este caso se debe especificar en el apartado de observaciones el % que se le otorgará, o bien se puede designar el 100% a uno de ellos como bien lo disponga).
- En el caso de tratarse de un **único** beneficiario, se le entregará la totalidad del ahorro (100%).

3. Tutor o Curador:

- Tutor o Curador (1): Se nombra cuando alguno de los beneficiarios es menor de edad. (Puede ser algún beneficiario mayor de edad siempre y cuando no lo haya dejado en primer lugar con el 100% o bien algún familiar o conocido)
- Tutor o Curador (2): Para seguridad en caso de renuncia o fallecimiento del albacea anterior.

4. Otras indicaciones:

- a. No se aceptan boletas incompletas, con borrones o algún tipo de alteración.
- b. La información consignada en la boleta se puede variar en el momento en que el asociado lo considere necesario, para lo cual debe desecharse ésta y confeccionar una boleta nueva.

Anexo #6. Boleta de inscripción al Ahorro Navideño ASEDEP.



Asociación Solidarista Emp. Dos Pinos
AFILIACION * AHORRO NAVIDEÑO

ARTICULO No.1: La afiliación a este ahorro, por parte del Asociado será totalmente voluntaria.

ARTICULO No.2: El Asociado ahorra una suma mínima de ₡ 1,000 por mes y podrá modificarla en cualquier momento por medio de la "Boleta de Cambio de Ahorro".

ARTICULO No.3: En todos los casos, el Asociado ganara intereses sobre su Ahorro, los cuales se capitalizaran a su favor y se les devolverá junto con su ahorro navideño.

ARTICULO No.4: El Asociado puede retirarse del Ahorro Navideño cuando lo crea conveniente. Así mismo, sus ahorros seguirán ganando intereses hasta la fecha de la respectiva devolución. Además puede volver a incorporarse en el momento que lo desee.

ARTICULO No.5: La devolución del Ahorro Navideño se realizara UNICAMENTE en los primeros días del mes de DICIEMBRE.

ARTICULO No.6: El Asociado podrá hacer ahorros extraordinarios por recibo cuando lo crea conveniente y por el monto que desee.

ARTICULO No.7: La cuota de ahorro Navideño le será deducida del salario al Asociado. Si la cuota no fuese deducida por alguna razón (Sobregiro, Incapacidad, etc.), el Asociado puede hacer el aporte correspondiente en las Oficinas de la Asociación; si no lo hace no tendrá el aporte de dicha quincena.

ARTICULO No.8: Este ahorro no podrá ser aplicado a ninguna linea de credito o como garantía de los mismos.

ARTICULO No.9: El monto que se autoriza en la Boleta, se le continuara aplicando automáticamente año con año, si no existe indicación contraria por parte del Asociado (Retiro).

Boleta de Inscripción al Ahorro Navideño

Yo, _____ Cédula _____
 Departamento: _____ Extensión: _____
 Deducir quincenalmente la suma de ₡ _____
 Beneficiario No 1 _____ Cédula _____
 Beneficiario No 2 _____ Cédula _____

() Incluir () Actualizar () Excluir

Firma del Asociado(a) _____ No. de Cedula _____ Fecha _____

Nota: Esta boleta se firma aceptando los términos establecidos anteriormente.

Anexo #7: Solicitud de empleo.

COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS, R.L.
DIRECCION DE CAPITAL HUMANO



SOLICITUD DE EMPLEO (Favor llenar en forma manual con letra clara y legible)

ADJUNTAR: • Una fotografía reciente • Fotocopia Cédula • Fotocopia de la licencia de conducir (según puesto)
• Fotocopia certificados de estudio • Certificaciones de trabajos anteriores

A. DATOS PERSONALES

Fecha:		
Nombre:	Primer Apellido:	Segundo Apellido:
Número de Cédula:	Sexo: Masculino () Femenino ()	Nacionalidad:
Puestos Solicitados: 1.	2.	3.
Pretensión Salarial: \$		
Lugar de Nacimiento:	Fecha de Nacimiento: DIA / MES / AÑO	
Teléfonos: 1.	2.	3.
Provincia:	Cantón:	Distrito:
Dirección Exacta:		
Estado Civil:	Número de Asegurado:	
Posee vehículo propio: Si () No ()	Tipo de Licencia:	Vence:
Nombre y Apellidos del Padre:		
Nombre y Apellidos de la Madre:		
Nombre y Apellidos del Cónyuge:		
¿Tiene parientes laborando en la Cooperativa?		
Ha trabajado anteriormente en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R.L.: Si () No ()		
¿A quién se le puede notificar en caso de emergencia?		
Nombre:	Teléfonos:	Dirección:
Tipo de Sangre:		

B. DATOS DE FAMILIARES QUE VIVEN CON USTED

NOMBRE Y APELLIDO	PARENTESCO	FECHA DE NACIMIENTO	PROFESION U OFICIO

C. EXPERIENCIA LABORAL

Compañía (Último):	Puesto:	Jefe Inmediato:
Localizada en:	Fecha Inicio:	Fecha Final:
Teléfono:	Motivo de Salida:	
Compañía (Anterior):	Puesto:	Jefe Inmediato:
Localizada en:	Fecha Inicio:	Fecha Final:
Teléfono:	Motivo de Salida:	
Compañía (Trans anterior):	Puesto:	Jefe Inmediato:
Localizada en:	Fecha Inicio:	Fecha Final:
Teléfono:	Motivo de Salida:	
Tiene flexibilidad para trabajar en diferentes jornadas de trabajo Si () No () (Justifique respuesta)		

COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS, R.L.
 DIRECCION DE CAPITAL HUMANO



 ...siempre con algo mejor.

SOLICITUD DE EMPLEO
 (Favor llenar en forma manual con letra clara y legible)

ADJUNTAR:

- Una fotografía reciente
- Fotocopia Cédula
- Fotocopia de la licencia de conducir (según puesto)

- Fotocopia certificados de estudio
- Certificaciones de trabajos anteriores

A. DATOS PERSONALES			
Fecha:			
Nombre:		Primer Apellido:	Segundo Apellido:
Número de Cédula:	Sexo: Masculino () Femenino ()	Nacionalidad:	
Puestos Solicitados: 1.	2.	3.	
Pretensión Salarial: \$			
Lugar de Nacimiento:		Fecha de Nacimiento: DIA / MES / AÑO	
Teléfonos: 1.	2.	3.	
Provincia:	Cantón:	Distrito:	
Dirección Exacta:			
Estado Civil:		Número de Asegurado:	
Posee vehículo propio: SI () NO ()		Tipo de Licencia:	Vence:
Nombre y Apellidos del Padre:			
Nombre y Apellidos de la Madre:			
Nombre y Apellidos del Cónyuge:			
¿Tiene parientes laborando en la Cooperativa?			
Ha trabajado anteriormente en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R.L.: SI () NO ()			
¿A quién se le puede notificar en caso de emergencia?			
Nombre:	Teléfonos:	Dirección:	
Tipo de Sangre:			

B. DATOS DE FAMILIARES QUE VIVEN CON USTED			
NOMBRE Y APELLIDO	PARENTESCO	FECHA DE NACIMIENTO	PROFESION U OFICIO

C. EXPERIENCIA LABORAL		
Compañía (Último)	Puesto:	Jefe Inmediato:
Localizada en:	Fecha Inicio:	Fecha Final:
Teléfono:	Motivo de Salida:	
Compañía (Anterior):	Puesto:	Jefe Inmediato:
Localizada en:	Fecha Inicio:	Fecha Final:
Teléfono:	Motivo de Salida:	
Compañía (Trans anterior):	Puesto:	Jefe Inmediato:
Localizada en:	Fecha Inicio:	Fecha Final:
Teléfono:	Motivo de Salida:	
Tiene flexibilidad para trabajar en diferentes jornadas de trabajo SI () NO () (Justifica respuesta)		

Anexo #8: Folleto de información ASECOOPROLE.

Asecooprole

Se fundó el 21 de marzo de 1985. Con lo que se constituyó la primera Asociación Solidarista de Empleados de la Cooperativa Dos Pinos.

Nuestra Misión

Somos una organización que procura la excelencia en confianza, solidez y servicio, en beneficio del desarrollo social y económico de nuestros asociados y sus familias, mediante el uso de tecnologías adecuadas y capital humano calificado.

Nuestra Visión

Maximizar el bienestar social y económico a los asociados y sus familias, desarrollando y actualizando los diferentes servicios, a través de la administración responsable y eficiente de nuestro patrimonio.

Valores

- Solidaridad
- Responsabilidad
- Confianza
- Honestidad

Comercios Afiliados

Adobe Rent a Car
Asesorías
Agencia de Viajes San Carlos
Amaral El Centro
Auto Decoración 2M S.A.
Barbieri's Surf Boutique
Boutique Platinum
Campo Santo y Funderaria Valle Dorado
Copris S.A.
Cellulars XCEL
Centro de Deportes San Carlos
Centro de Fisioterapia Ben-Estar
Centro Clínico de Aguas Zarcas
Clínica Dental del Norte
Costa Rica Travel Nature, Viajes e Isla Tortuga
Deportes El Continente
Reinas Bayas
Farmacia Uzuño
Farmacia San Carlos
Ferretería Rojas y Rodríguez
Floristería Finery
Floristería Juncos
Foto Estudio Clav
Funerías Vida Protección
Grupo Optica ASZ
Hotel Boutique Las Colinas
Hotel Fortuna
Hotel Magic Mountain
Importaciones la Oficina
Instituto Costarricense de Idiomas
Instituto de Enseñanza de Terapias en Salud Alternativas
Instituto Hispánicoamericano de Idiomas
Inventarios Ancho S.A.

Los Pinos Centro Masajista
Profesional Terapeuta
El Impugnaciones
Jovenia Mundo
Jovenia Simil Niado
Jovenia Zarcas
Jamba S.A.
Laboratorio Emmanuel
Muebles Miguel Blanco
Muebles Sorchi
Muebles Carretero
Muebles SA
Optica Sorchi
Optica Quevedo
Ortopedia San Francisco
Panda Motor San Carlos
Papas Alamos Under Fitness
Sedeco S.A.
Servicios Bellavista para Fieles S.A.
Servifarmas San Carlos
Soluciones Cellulares
Soluciones Integradas de Computación 24
Suryama S.A.
Super Servicio S.A.
San Carlos San Carlos
Taller Mecánica Quincho S.A.
Tienda de Electrodomésticos y de Materiales Baermai Cosmetics R.L.
Tienda Deportiva Peysa Sports
Tiendas AM
Universidad San José
Viajes Turismo Ecoblogos
Mapache S.A. Varios San Carlos
Zapatería Susy

ASECOOPROLE

Horario de Oficina:
Lunes a jueves de 8:30 am. a 5:00 p.m.
Viernes de 8:30 am. a 2:00 p.m.
Teléfonos: 2401-0519/ 2401-0591/ 2401-0544
Telefax: 2460-5016
e-mail: asecooprole@dospinos.com
asecooprolecreditos@dospinos.com

Asamblea Ordinaria

2008-2009



ASECOOPROLE

Asociación Solidarista de Empleados de la Cooperativa de Productores de Leche R.L.

SERVICIOS DE ASECOOPROLE

Servicios de Aportaciones:

El asociado aporta de ahorro obrero un 5% como mínimo y COOPROLE RL aporta un 5.33% como aporte patronal.

Créditos:

ASECOOPROLE ofrece las siguientes líneas de crédito:

- **100 % Obrero**
Esta línea no requiere un plan de inversión definido, ya que su garantía es la totalidad del ahorro obrero, el cual define como límite máximo el monto del crédito a solicitar.
- **Comercial**
El plan de inversión de esta línea es para adquirir artículos y/o servicios en las diferentes empresas según la necesidad del asociado.
- **Educación**
Esta línea de crédito esta disponible para los asociados y su núcleo familiar, que deseen mejorar su nivel educativo o para adquirir medios de educación.
- **Fechas Especiales**
Esta línea de crédito esta disponible para los asociados para cubrir gastos extraordinarios como regalos para el día de la Madre, día del Padre, Navidad, Marchamos y otros.
- **Inversión**
Esta línea de crédito se crea para aquellos asociados que desean adquirir un bien mueble o inmueble.
- **Medio Año**
Esta disponible para los asociados que opten por hacer uso de una parte de las rendimientos de sus ahorros con anticipación.
- **Personal**
El asociados puede solicitarlo siempre y cuando tenga ahorros disponibles. Se presta 1.5 veces su obrero.

- **Rápido**
Créditos otorgados a los asociados con base en su salario para cualquier plan de inversión. Se presta el 40% del salario.
- **Salud**
Esta línea servirá para financiar gastos extraordinarios que en materia de salud, para el asociado y su núcleo familiar.
- **Vehículo**
Esta línea se para la adquisición de vehículo, ya sea nuevo o usado, de trabajo o familiar.
- **Vivienda**
Esta línea de crédito se crea prioritariamente para solucionar los problemas de vivienda para el núcleo familiar.

Pólizas del INS:

Asecooprole ofrece la adquisición de pólizas de Vida, Vehículo, Global y de hacienda con deducción automática del salario y la atención personalizada de nuestro Agente de Seguros. Cualquier consulta comunicarse con la oficina de la Asociación.

Fondo Mutual:

En caso de muerte del asociado, su cónyuge, hijos (as) o padres, la Asociación dará un monto en colones establecido en Asamblea, para que se ayuden en los gastos que se presenten en esos momentos de dolor.

Convenios Comerciales:

Asecooprole cuenta con una gran cantidad de convenios comerciales con empresas que brindan todo tipo de productos y servicios.

Ahorro Voluntarios

- **Ahorro Voluntario:** Puede crear un fondo que puede retirar en cualquier momento.
- **Ahorro Navideño:** Busca cubrir los gastos navideños.
- **Ahorro Vacacional:** Le ayudará a planear sus vacaciones con un año de anticipación.
- **Ahorro Escolar:** Le permite guardar durante el año el dinero para enfrentar los gastos de entrada a clases. Todos ellos pueden ser deducidos del salario del asociado o por depósito. Sus intereses son calculados diariamente, los cuales son capitalizables mensualmente.

Quinta de recreo

Para el disfrute de los asociados y sus familias, la asociación cuenta con una quinta de recreo en Santa Rita de Florencia.

Exposiciones de productos

Se realizan actividades durante el año para que los asociados puedan adquirir productos de calidad a buen precio y ofreciendo financiamiento a sus compras.

Becas estudiantiles

Anualmente se entregan becas a algunas de las asociadas o hijos que tienen un muy buen rendimiento académico y una situación económica especial.

Factoreo a proveedores de Dos Pinos

La Asociación realiza descuentos de facturas a personas o empresas que venden sus productos o servicios a Dos Pinos.

Anexo #9: Solicitud de ingreso a ASECOOPROLE.

ASECOOPROLE SOLICITUD DE INGRESO

DATOS PERSONALES		
Fecha	Sesión N°	
Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido
Fecha de Nacimiento	Cédula N°	Teléfono(s)
Estado Civil	Departamento	Puesto Actual
Cuenta Bancaria / Banco	Provincia	Cantón
Dirección exacta		

Cuadro Familiar:

Nombre del Cónyuge	Ocupación	Fecha Nacimiento
Nombre del Hijo(s)	Ocupación	Fecha Nacimiento
Nombre del Hijo(a)	Ocupación	Fecha Nacimiento
Nombre del Hijo(a)	Ocupación	Fecha Nacimiento

Solicito a la Junta Directiva de ASECOOPROLE se me acepte como miembro de dicha entidad por lo que manifiesto conocer y al mismo tiempo respetar y acatar los estatutos y reglamentos así como las disposiciones que emanen de su Organismo Director. Autorizo a que se me deduzca de mi salario el% correspondiente al Ahorro Obrero.

En caso de fallecimiento designo como beneficiarios de mis ahorros obreros a:

Nombre y Apellidos	Parentesco	Cédula	Fecha de Nacimiento	Porcentaje

Firma y N° de cédula

Anexo #10. Boleta de beneficiarios ASECOOPROLE.

ASECOOPROLE SOLICITUD DE INGRESO

POLIZA DE VIDA

Usted como Asociado de **ASECOOPROLE** cuenta con el beneficio de la Póliza Colectiva de Vida con las siguientes coberturas.

MUERTE: Pago de la suma asegurada al contratante en caso de muerte del asegurado.

D.I.D.: Pago del doble de la suma asegurada en caso de muerte del asegurado. Pago de un porcentaje de la suma asegurada en caso de pérdida de la vista o desmembramiento.

B.I.12: Pago de la suma asegurada en 12 cuotas mensuales en caso de invalidez total y permanente del asegurado.

FAMILIAR: Pago de un porcentaje de la suma asegurada en caso de fallecimiento del cónyuge del asegurado o del 25% en caso de hijos, hijastros o hijos adoptivos.

ASECOOPROLE ha realizado las gestiones correspondientes ante el INS para que usted estimado Asociado no se vea limitado en el monto del seguro, sino que pueda optar por montos mayores de acuerdo a la necesidad de cada uno y su capacidad económica.

Marque con una X la opción que desea

<input type="checkbox"/> Opción 1	<input type="checkbox"/> Opción 2	<input type="checkbox"/> Opción 3
¢1,000,000.00	¢3,000,000.00	¢5,000,000.00
Costo Quincenal	Costo Quincenal	Costo Quincenal
¢349.00	¢1.045.00	¢1.742.00

BENEFICIARIOS

Nombre	Cédula	Parentesco	Proporción

Anexo # 11: Boleta de deducción de Ahorros ASECOOPROLE.

AHORRO ESCOLAR

Este ahorro le permitirá guardar durante el año el dinero para enfrentar los gastos de la entrada a clases.

Su ahorro escolar podrá ser deducido de su salario quincenal mente y puede hacerle aportes extra cuando lo desee.

BENEFICIOS

Ahorrrará quincenal mente el dinero para comprar los útiles escolares.

No tiene un monto mínimo de inversión.

Alta rentabilidad de sus ahorros con interés capitalizables mensualmente.

Se entregará en enero.

AHORRO VOLUNTARIO

El dinero que ahorre en esta modalidad, estará a su disposición en el momento en que usted lo necesite.

Para retirarlo debe únicamente solicitarlo en la oficina de la Asociación.

Puede ser deducido de su salario quincenal y puede hacerle aportes extra cuando lo desee.

BENEFICIOS

El ahorro lo podrá retirar cuando lo desee.

No tiene un monto mínimo de inversión.

Alta rentabilidad de sus ahorros con interés capitalizables mensualmente.

AHORRO VACACIONAL

Este ahorro le permitirá tener una reserva de dinero para disfrutar de sus vacaciones.

Será rebajado de su salario quincenal mente y puede hacerle aportes extra cuando lo desee.

BENEFICIOS

Le permite planear sus vacaciones con un año de anticipación.

No tiene un monto mínimo de inversión.

Alta rentabilidad de sus ahorros con interés capitalizables mensualmente.

AHORRO NAVIDEÑO

Es un sistema que permite al asociado disponer de una reserva de dinero en el mes de diciembre. Se crea mediante depósitos quincenales.

BENEFICIOS

Permite planificar los gastos navideños con antelación.

Alta rentabilidad en sus ahorros mediante interés capitalizable mensualmente.

Retirable únicamente en el mes de diciembre, en la fecha establecida.

Sistema de ahorro fácil, ágil y rentable.

No hay monto mínimo de apertura.

BOLETA DE DEDUCCION DE AHORROS

Yo.....cédula autorizo a la Asociación Solidarista de Empleados de la Cooperativa de Productores de Leche R.L. (ASECOOPROLE) a que deduzcan de mi salario quincenal el (los) siguiente(s) ahorro(s) y montos.

<input type="checkbox"/> AHORRO ESCOLAR ¢.....	<input type="checkbox"/> AHORRO VOLUNTARIO ¢.....
<input type="checkbox"/> AHORRO VACACIONAL ¢.....	<input type="checkbox"/> AHORRO NAVIDEÑO ¢.....

Los rebajos deseo que se apliquen a partir del / /200__.

.....
Firma y cédula

Anexo # 12: Folleto de información de COOPEAMISTAD.



¿Quiénes somos?

Somos una Cooperativa con más de 50 años de experiencia en el sector financiero. Trabajamos como un Banco, con los mismos controles externos y altos estándares de servicio, pero dedicados exclusivamente a la familia Dos Pinos.

Contribuimos con el desarrollo económico y social de nuestros Asociados y sus familias, mediante diferentes alternativas financieras en ahorro y crédito ajustables a sus necesidades personales, de consumo e inversión. Además, anualmente todos son beneficiados con las utilidades generadas en las operaciones de la Cooperativa, traducidas en los excedentes del período.

Recuerde que somos supervisados por SUGEF, por lo cual le damos la misma garantía de transparencia y seguridad que cualquier entidad del Sistema Financiero Nacional.

NUESTRA MISIÓN

"Satisfacer las necesidades de nuestros Asociados para su desarrollo social y económico, basados en los principios cooperativos".

NUESTRA VISIÓN

"Ser la mejor alternativa financiera de nuestros Asociados, al brindar calidad en el servicio, con recurso humano y tecnología eficaz, proyectando solidez, eficiencia y seguridad."

AFILIACIÓN

Los trabajadores ahorran quincenalmente un mínimo del 2% de sus ingresos mensuales y en el caso de los Asociados productores, una cuota semanal mínima de quinientos colones.



CRÉDITOS

- Multisuños
- Producción ganadería de leche y carne
- Cuota Cero
- Deuda Única
- Vivienda
- Respaldo Capital
- Personales
- Créditos Especiales
 - Temporada
 - Compra Certificados de Aportación de Dos Pinos
 - Compra de Vehículo
 - Servicios Médicos

INVERSIONES A PLAZO (CDP)

Diferentes opciones a 3, 6 y 12 meses, con intereses pagados al vencimiento o mensualmente, tanto colones como dólares.

AHORROS A LA VISTA

Los aportes se realizan por medio de una deducción de planilla o de las entregas semanales de leche, con la facilidad que el Asociado pueda tener varias cuentas abiertas a su nombre, ya sea en colones o dólares; también se aceptan cuentas grupales.

Para retiros de dinero, con sólo una llamada telefónica le hacemos una transferencia electrónica a su cuenta bancaria; si lo desea en efectivo, hace el retiro directamente en cualquiera de nuestras Oficinas ubicadas en Coyoil y Barrio Luján.

AHORROS A PLAZO

Usted nos dice el monto que quiere aportar en las diferentes opciones de ahorro: Navideño, Marchamo, Vacacional, Día de la Madre, Kilo de leche*. Estas cuentas se liquidan anualmente, reconociéndole una tasa de interés muy atractiva.



* Exclusivo para Asociados Productores.

TARJETA DE CRÉDITO

- La tasa más baja del mercado.
- Sin fiador*.
- 45 días para cancelar sin recargo y hasta 60 meses plazo.
- Compra de saldos en otras entidades, sin comisiones adicionales.
- Retiros de efectivo en cajeros automáticos o en nuestras Oficinas.
- Pago mínimo deducible de planilla (trabajadores) o de la entrega semanal de leche (Asociados productores).
- Aceptada en todos los comercios afiliados a la marca VISA.
- Cubierta con la Póliza de Saldos Deudores.

*Aplican Restricciones



SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

FERIAS para temporadas especiales como Navidad, Día de la Amistad, del Padre o de la Madre. Los Asociados tienen más facilidades y oportunidades de compra, donde además de un financiamiento especial encuentran en un solo lugar variedad, comodidad, seguridad y precios más cómodos que en el mercado.

PAGO DE SERVICIOS de agua, luz, teléfono y cable en cualquiera de nuestras Oficinas, con diferentes opciones de pago: efectivo, tarjeta de crédito, boleta o aplicación de su ahorro a la vista. Un servicio disponible para todos los trabajadores y Asociados productores de Dos Pinos.



Anexo #13: Solicitud de ingreso a COOPEAMISTAD R.L.

		SOLICITUD DE INGRESO	
1- Datos generales del Asociado			
Primer Apellido:	Segundo Apellido:	Nombre:	
Número de identificación y fecha de vencimiento:	Lugar y fecha de nacimiento:	Nacionalidad:	Tipo Vivienda: <input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Otro
Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viudo	Unión Libre <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/>	Nivel Académico: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Tercario <input type="checkbox"/> Universitario
Profesión:	Teléfono Residencia:	Teléfono Celular:	Dirección Electrónica:
Lugar de residencia:	Provincia	Cantón	Distrito
Apartado Postal:			
Dirección exacta del domicilio:			
2- Datos del conyuge (Aplica para personas casadas y en unión libre)			
Primer Apellido:	Segundo Apellido:	Nombre:	Número de identificación:
Fecha de nacimiento:	Nacionalidad:	Profesión u oficio:	Teléfono:
3- Datos de la empresa o actividad que genera sus ingresos			
Nombre de la empresa o negocio:	Cargo que desempeña:	Fecha de ingreso o años laborados:	
Teléfonos de la empresa:	Fax:	Actividad de la empresa o negocio: <input type="checkbox"/> Industrial <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Agrícola <input type="checkbox"/> Otro	
Dirección de la empresa:	Provincia	Cantón	Distrito
Dirección Exacta:			
4- Información sobre la afiliación			
Solicito se me inscriba como Asociado (a) de esta Cooperativa en conformidad con sus Estatutos y Reglamentos y autorizo a Cooprole R.L. expresamente para que se me deduzca:			
De mi salario y comisión en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. en calidad de Aportes de Capital un _____ % quincenal a partir del _____ de _____ del _____.			
5- Designación de beneficiarios			
De conformidad con la ley de Asociaciones Cooperativas N°4179 del 22 de agosto de 1968, en su artículo 62, designo como beneficiario (s), en caso de fallecimiento, previa deducción de cualquier suma que le adeudare a la Cooperativa, en el siguiente orden:			
Nombre y Apellidos	Cédula	Parentesco	Distribución
Nombre y Apellidos	Cédula	Parentesco	Distribución
Nombre y Apellidos	Cédula	Parentesco	Distribución

6- Origen de los fondos		
Declaro bajo juramento que el origen de los recursos a transar en esta Institución provienen de la(s) siguiente(s) fuente(s):		
<input type="checkbox"/> Salario	<input type="checkbox"/> Pensión (Monto, fecha de inicio)	<input type="checkbox"/> Herencia (Nombre del fallecido, parentesco, monto)
<input type="checkbox"/> Negocio Propio (Ingreso Mensual por Negocio)	<input type="checkbox"/> Ahorro	<input type="checkbox"/> Traslado de fondos de otra entidad (Nombre, monto, motivo)
Detalle: _____		<input type="checkbox"/> Otros Origenes
7- Estimado de movimientos mensuales en las cuentas de Coopeamistad R.L. (de acuerdo con el punto N.º 6)		
Nivel estimado mensual de ingresos (salario u otros recursos)		
<input type="checkbox"/> de €1,00 a €1.500.000	<input type="checkbox"/> de €1.500.001 a €3.000.000	<input type="checkbox"/> de €3.000.001 a €6.000.000
		<input type="checkbox"/> Mayor a €6.000.001
Moneda de apertura de las cuentas de ahorros: <input type="checkbox"/> Colones <input type="checkbox"/> Dólares		
8- Productos o servicios a utilizar en Coopeamistad R.L.		
<input type="checkbox"/> Crédito	<input type="checkbox"/> Cuenta de Ahorro	<input type="checkbox"/> Tarjeta de crédito
		<input type="checkbox"/> Depósito a plazo fijo
<input type="checkbox"/> Otros/Especifique: _____		
9- Promedio mensual de transacciones (Ingreso y Egreso)		
Mecanismo utilizado para trasladar y recibir los fondos:		
		<input type="checkbox"/> Cheques
		<input type="checkbox"/> Efectivo
		<input type="checkbox"/> Transferencias Locales
		<input type="checkbox"/> Transferencias Internacionales
Número de transacciones y promedio mensual estimado de ingresos y egresos:	Número de transacciones	Promedio Mensual
	<input type="checkbox"/> de 1 a 15	<input type="checkbox"/> de €1,00 a €1.500.000
	<input type="checkbox"/> Mayor a 15 transacciones	<input type="checkbox"/> de €3.000.001 a €6.000.000
		<input type="checkbox"/> de €1.500.001 a €3.000.000
		<input type="checkbox"/> Mayores a €6.000.001
¿Administra fondos de terceros? De acuerdo al artículo 15, Ley 8204 <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No Ejemplos 1-Administración de recursos a terceros: fideicomisos, abogados		
¿Está inscrito en la SUGEF de acuerdo al Artículo 15, Ley 8204? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No 2- Intermediación financiera: casa de cambio, remesadoras, etc.		
Las personas físicas o jurídicas que administren en sus cuentas fondos provenientes de terceras personas físicas o jurídicas y que desempeñen las actividades indicadas en el artículo 15 de la Ley 8204 y que no se encuentran supervisadas por alguna de las Superintendencias existentes en el país, deberán inscribirse ante la Sugel, sin que por ello se interprete que están autorizadas para operar y deberán someterse a la supervisión de esta, respecto a la materia de legitimación de capitales establecida en la ley.		
10- Personas expuestas públicamente		
¿Es usted una Persona Expuesta Públicamente (PEPS)? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No		
¿Tienen relación con alguna Persona Expuesta Públicamente (PEPS)? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No		
Indique el nombre y/o parentesco de la Persona Expuesta Públicamente (PEPS) con la que tiene relación: _____		
11. Declaración		
Declaro que este formulario ha sido completado por mí y/o en mi presencia y que la información provista en él, es fiel y verdadera; por tanto acepto que cualquier omisión o falsedad en la información contenida en este formulario, causaría la cancelación de esta solicitud. De igual manera me comprometo a mantener informada a la entidad, de los cambios que se puedan presentar en el futuro con respecto a dicha información.		
_____	_____	_____
Firma del Asociado	Fecha	Firma del Ejecutivo
Aprobado por el Consejo de Administración en su sesión N.º _____ Celebrada el día: _____ del mes de: _____ del: _____		
P/ Consejo de Administración: _____		
12- Documentos adjuntos		
Adjuntar la siguiente documentación:		
<input type="checkbox"/> Fotocopia de la cédula de identidad por ambos lados.	<input type="checkbox"/> Inscripción en la Superintendencia correspondiente al Art. 15 (si aplica).	
<input type="checkbox"/> Fotocopia recibo de pago de servicios públicos (Luz, Agua o Teléfono, Cable, Servicios de Seguridad)	<input type="checkbox"/> Declaración jurada de Patrimonio e Ingresos independientes.	

Anexo #14: Autorización de la persona física para entregar información crediticia a todas las entidades supervisadas COOPEAMISTAD.

AUTORIZACIÓN DE LA PERSONA FÍSICA PARA ENTREGAR INFORMACIÓN CREDITICIA A TODAS LAS ENTIDADES SUPERVISADAS

Número de autorización:

Fecha:

Hora:

Nombre del usuario autorizado:

Identificación del usuario autorizado:

Identificación de la entidad que tramita: 300-048347

Nombre de la entidad que tramita: CAC-AMISTAD

Yo, _____, identificación número _____, autorizo a la Superintendencia General de Entidades Financieras para que proporcione, a plazo indefinido, la información crediticia que sobre mi persona se encuentre registrada en su Centro de Información Crediticia las entidades financieras supervisadas por la SUGEF, de conformidad con el artículo 133 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, Ley N° 7888. Asimismo, con el fin de facilitar mi identificación en el sistema financiero, declaro que en el pasado también he utilizado en Costa Rica las siguientes identificaciones:

Nombre	No. identificación	Documento

*Según los siguientes códigos

Código	Documento de identificación
CIC	Cédula de identidad costarricense (TM en caso de menores de edad)
IEX	Documento de radicado en el país (identificador único para extranjeros que será emitido por Migración a partir de setiembre 2008)
CRP	Cédula de residencia permanente
CRR	Carné de residente rentista
RE	Cédula de residencia permanente libre de selección (régimen de liberación)
APD	Documento de residencia de estado político
CRT	Carné de residencia temporal
GRE	Carné de refugiado
PEX	Pasaporte extranjero

Nota: Se informa a la persona que autoriza que, de conformidad con los derechos que le asisten, esta autorización puede ser revocada en el momento y por las razones que estime pertinentes. No obstante lo anterior, se advierte que la revocatoria de esta autorización, de existir cláusulas punitivas en los contratos de crédito vigentes, podría provocar su aplicación de conformidad con los términos que se hayan pactado en el contrato suscrito entre las partes.

Firma de la persona que autoriza

c. Persona que autoriza

Anexo 15: Boleta de afiliación o modificación de ahorros COOPEAMISTAD.



 Supervisados por SUGEF

BOLETA DE AFILIACIÓN O MODIFICACIÓN DE AHORROS

Tipo de Ahorro	Detalle	Observaciones
Ahorro de Capital:	<input type="text"/> Porcentaje: _____ %	_____
Ahorro a la Vista:	<input type="text"/> Monto: ₡ _____	_____
Ahorro Navideño:	<input type="text"/> Monto: ₡ _____	_____
Ahorro Marchamos:	<input type="text"/> Monto: ₡ _____	_____
Ahorro Día de la Madre:	<input type="text"/> Monto: ₡ _____	_____
Ahorro Vacacional:	<input type="text"/> Monto: ₡ _____	_____
Ahorro Kilo de Leche:	<input type="text"/> Monto: ₡ _____	_____

Nombre del asociado: _____ Cédula No. _____
 Designo beneficiario a: _____ Cédula No. _____

Fecha: _____ Firma: _____

 Proimfisa 2214-1441

Anexo 16: Boleta de afiliación a A.B.A.S.E.

**BOLETA DE AFILIACIÓN
A.B.A.S.E.**

Por este medio, autorizo a la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., para que deduzca por planilla el 0.4% de mi salario mensual, monto que en ningún caso será inferior a doscientos colones mensuales (¢200), es la cuota mínima establecida.

Esta suma debe ser acreditada a al Comité para el Bienestar y Ayuda Social de Empleados de Dos Pinos (A.B.A.S.E.).

Fecha _____

Nombre

Nº de cédula _____

Firma _____

Detalles familiares:

Nombre del padre: _____ cédula _____

Nombre de la madre: _____ cédula _____

Nombre del cónyuge: _____ cédula _____

Nombre como mis beneficiarios a las tres siguientes personas:

	NOMBRE	PARENTESCO	Nº Cédula
1-	_____	_____	_____
2-	_____	_____	_____
3-	_____	_____	_____

FORMULARIOS DEL ÁREA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS
Anexo #17: Machote de Perfil de puesto.

Manual Descriptivo de Puestos
Nombre de Puesto
Mes / Año
Grado Salarial
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Título de Posición:
Ubicación de Posición:
Dirección:
Departamento (Gerencia):
Unidad Organizacional:
Reporta a:
Fecha de Revisión:
II. PROPÓSITO DEL PUESTO

Resuma brevemente el propósito general de la posición. ¿Cuál es la contribución de este puesto con la organización?

III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

 Escriba acá las principales responsabilidades o funciones que tiene el puesto en cuestión. Escriba cada responsabilidad considerando **Que** hace (verbo de acción), **Cómo** lo hace (acción que ejecuta) y **Para** que lo hace (resultado o contribución que genera). Favor enumerar entre 6 a 8 responsabilidades en orden de importancia.

IV. DIMENSIONES DEL PUESTO

Indique los números significativos aplicables al puesto. Utilice datos del presupuesto anual actual. (Deje en blanco si esto no aplica para el puesto).

Ejemplos de dimensiones

Volumen de Ventas o de producción bajo su cargo:

Presupuesto bajo su cargo:

Total de empleados bajo su supervisión:

Otros:



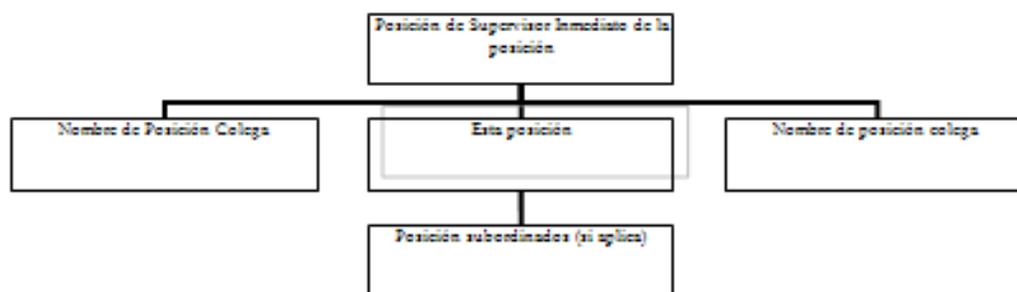
Manual Descriptivo de Puestos

Nombre de Puesto
Mes / Año

Grado Salarial

V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por favor agregue el organigrama donde se representa el puesto, indicando la posición superior, niveles de colegas y subordinados.

**VI. REQUISITOS Y EXPERIENCIA****Formación Académica y/o Conocimiento técnico requerido**

Especifique grado educación formal o algún otro conocimiento o habilidad necesaria (por ejemplo: software, normas de gestión, entre otros)

Experiencia requerida

Capacidades y Habilidades

VII. CONDICIONES DEL TRABAJO

Esfuerzo Físico (desplazamiento, posición de trabajo, esfuerzo visual, esfuerzo auditivo)
Accidentes

Anexo #18: Guía de Aprobaciones para Movimientos de Personal 1.



COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS, R.L.
Dirección de Capital Humano - Compensación y Beneficios
Guía de Aprobaciones para Movimientos de Personal

Aplica a todos los empleados de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R.L. en Costa Rica.

La consulta y aprobación del área de Capital Humano será necesario para todos los casos de definición de salarios de ingreso, incrementos salariales, bonos y planes de incentivos. Los cuales serán reportados a la Gerencia General.

ACCIÓN DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	NIVEL DE APROBACIÓN			
	Gerencia y/o Subdirección de área	Dirección de Área	Dirección de Capital Humano	Gerencia General
Traslados de Cuenta (Centro de Costos)	x			
Movimientos Laterales que no involucren aumento salarial	x			
Recargos de Funciones	x			
Reconocimiento académico	x			
Incrementos Salariales por promoción o Equiparación:				
- Hasta un 25% para posiciones grado salarial de 8 a 15 sin exceder el P50.	x			
- Hasta un 25% para posiciones grado salarial 16 o más sin exceder el P50.		x	x	
- Incrementos salariales mayores a un 25% o mayores al P50		x	x	x
Definición de Salarios de Ingreso				
- Salario de Ingreso superior al P50		x	x	
- Salario de Ingreso por encima del rango máximo (P75)		x	x	x

Notas Importantes:

- Todos estos movimientos deben ser iniciados por el área interesada mediante la presentación electrónica del Formulario de Acción de Personal a Compensación & Beneficios.
- Compensación & Beneficios facilitará el proceso de revisión y análisis de cada caso y lo remitirá al área correspondiente para las firmas de aprobación finales.

Anexo #19. Guía de Aprobaciones para Movimientos de Personal 2.



COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS, R.L.
Dirección de Capital Humano - Compensación y Beneficios
Guía de Aprobaciones para Movimientos de Personal

Definición de Salario Inicial de Contratación	<ul style="list-style-type: none"> - Compensación y Beneficios determinará el salario de contratación revisando el P50 y la equidad interna. - Base salarial inicial hasta el P50 de un puesto requiere aprobación de Capital Humano. - Personal Operativo (Grado Salarial 08) aplica revisión a los 3 meses y ajuste al P50. El personal administrativo se contrata con base al P50 y/o equidad interna.
Tiempo entre incrementos de salarios base	<ul style="list-style-type: none"> - Un mínimo de 6 meses entre los incrementos para la base salarial es requerido. - Aparte de 6 meses de desempeño consistente y la demostración de conocimiento y habilidades en el puesto son requeridos antes de que la recomendación sea considerada. - Este lineamiento no incluye los procesos de revisión semestrales.
Transferencias y movimientos laterales	<p>departamento diferente o función pero sin un incremento o decrecimiento de las dimensiones del puesto, alcance o responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendrán iguales P50 de comparación o menos que un 10% de diferencia en el P50 entre el puesto actual y la nueva base. - Los ajustes salariales en estos casos son excepcionales, se aplican únicamente cuando exista una diferencia vs equidad interna y/o P50 previa aprobación de la Gerencia y/o Dirección de área según corresponda.
Promociones	<ul style="list-style-type: none"> - Una promoción es definida como un movimiento hacia arriba en el plan de carrera o un movimiento entre dos puestos con una diferencia mayor al 10% en el P50 entre el puesto actual y el nueva base del rango salarial. - Las mismas deben estar basadas en una nueva evaluación aprobada del puesto. - Empleados siendo promovidos deben ser llevados al salario de ingreso de su nuevo rango salarial como mínimo.
Incrementos retroactivos a la base salarial	<ul style="list-style-type: none"> - No deben existir incrementos retroactivos - La fecha efectiva de cualquier acción de pago debe iniciarse en el siguiente ciclo de pago posterior a la aplicación de las respectivas aprobaciones.

Anexo #20: Instructivo para completar formulario de acción de personal y Formulario de Acción de Personal.

COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS, R.L.
DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO
COMPENSACIÓN & BENEFICIOS

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR EL FORMULARIO DE ACCIÓN DE PERSONAL

Para hacer una solicitud de movimiento se debe completar el formulario según el tipo de movimiento a solicitar como se explica a continuación. Se debe completar los datos de las celdas marcadas en celeste según corresponda:

PROMOCIÓN & MOVIMIENTO LATERAL

Procede cuando se desea trasladar a un colaborador a ocupar una posición diferente a la actual de mayor responsabilidad (Promoción) o a otra posición de igual responsabilidad (movimiento lateral)

- 1 Completar los datos marcados en celeste del estado actual, estado propuesto y motivo.
- 2 Enviar el formulario a Compensación para proceder al estudio salarial.
- 3 Compensación regresa la solicitud con los datos salariales al solicitante para que proceda a buscar las firmas correspondientes.
- 4 Solicitante busca las firmas según el tipo de movimiento.
- 5 Cuando esté firmado enviarlo a Compensación para su aprobación final de la Dirección de Capital Humano y aplicación en el sistema.

AJUSTE SALARIAL (3 MESES)

Procede únicamente para posiciones operativas grado 8. Corresponde al ajuste a los 3 meses de laborar con la Cooperativa.

- 1 Completar los datos marcados en celeste del estado propuesto y motivo.
- 2 Adjuntar la evaluación de desempeño de los 3 meses.
- 3 Enviar el formulario a Compensación para proceder al estudio salarial.
- 4 Compensación regresa la solicitud con los datos salariales al solicitante para que proceda a buscar las firmas correspondientes.
- 5 Solicitante busca las firmas según el tipo de movimiento.
- 6 Cuando esté firmado enviarlo a Compensación para su aprobación final de la Dirección de Capital Humano y aplicación en el sistema.

TRACTO DE AJUSTE SALARIAL

Procede para aplicar un II o III Tracto de ajuste Salarial según estudio salarial previo y por aplicar en Enero o Julio según corresponda.

- 1 Completar los datos marcados en celeste del estado propuesto y en el motivo la justificación del desempeño.
- 2 Enviar el formulario a Compensación para validar ajuste salarial.
- 3 Compensación regresa la solicitud con los datos salariales al solicitante para que proceda a buscar las firmas correspondientes.
- 4 Solicitante busca las firmas según el tipo de movimiento.
- 5 Cuando esté firmado enviarlo a Compensación para su aprobación final de la Dirección de Capital Humano y aplicación en el sistema.

TRASLADO DE CENTRO DE COSTOS

Procede para aplicar un cambio de Centro de Costos a un colaborador.

- 1 Completar los datos marcados en celeste del estado actual, estado propuesto y motivo.
- 2 Buscar las firmas de aprobación correspondientes.
- 3 Enviar el formulario firmado a Compensación para aplicar cambio en sistema.

RECARGO DE FUNCIONES

Procede para aplicar un pago por recargo de funciones a un colaborador que ha cubierto las funciones de otro por un periodo mínimo de 5 días y según las indicaciones de la Política Corporativa de Administración Salarial

- 1 Completar los datos marcados en celeste del estado actual, estado propuesto y motivo (especificar acá la fecha de inicio y final del recargo)
- 2 Enviar el formulario a Compensación para validar el recargo.
- 3 Compensación regresa la solicitud con los datos salariales al solicitante para que proceda a buscar las firmas correspondientes.
- 4 Enviar el formulario firmado a Compensación para aplicar cambio en sistema.

Importante: la fecha de inicio del estado propuesto corresponde a **la fecha propuesta por la Jefatura para hacer el cambio, esta debe ser al menos 15 días posterior a la fecha de entrega del formulario y está sujeta a cambios según el tiempo de aprobación.**

APROBACIONES

Aprobación Requerida

	Gerencia y/o Subdirección de área	Dirección área	Dirección Capital Humano	Gerencia General
Traslados de Cuenta (Centro de Costos)	x			
Movimientos Laterales sin ajuste salarial	x			
Recargo de Funciones	x			
Incrementos Salariales hasta un 14% de posiciones grado 8 a 13	x			
Incrementos Salariales hasta un 14% de posiciones grado 14 o más		x	x	
Incrementos Salariales hasta un 24%		x	x	
Incrementos Salariales mayores a un 24%		x	x	x
Incrementos Salariales mayores al P50		x	x	x

Cualquier consulta puede contactar a Compensación ext. 3508 - 3527


 COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS, R.L.
 DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO
 COMPENSACIÓN & BENEFICIOS

No. Acción de Personal

FORMULARIO DE ACCIÓN DE PERSONAL

DATOS PERSONALES

 Nombre completo de colaborador: _____
 No. de cédula: _____ Fecha de solicitud: 16/08/2010

ACCIÓN SOLICITADA

- Promoción
 Movimiento Lateral
 Recargo de Funciones
 Otro (especifique): _____
- Ajuste de Salario (3 meses)*
 Tracto de Ajuste Salarial
 Traslado de Centro de Costos
 Reconocimiento Académico

* este tipo de acción aplica para posiciones operativas grado salarial 8

ESTADO ACTUAL

Dirección	
Gerencia	
Centro de Costos	
Nombre de Posición	
Grado Salarial Actual*	
Salario Actual	
No. Plaza	
Reporta a (Nombre / Puesto)	

ESTADO PROPUESTO

Dirección	
Gerencia	
Centro de Costos	
Nombre de Posición	
Grado Salarial Propuesto*	
Salario Propuesto*	
% de ajuste	#i DIV/O!
No. Plaza	
Reporta a (Nombre / Puesto)	
Fecha de inicio:	

* Para ser completado por Compensación & Beneficios

RECARGO DE FUNCIONES

Nombre de empleado a cubrir	
Puesto de empleado a cubrir	
Grado *	
Plaza	

Periodo a cubrir:	
Desde:	
Hasta:	

Motivo del Movimiento:

--

Observaciones Adicionales

--

APROBACIONES

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
Gerente de Area			
Dirección de Area			
Compensación & Beneficios			
Dirección Capital Humano			
Gerencia General			
<small>Montos superiores a 25% o al P50</small>			

FORMULARIOS DEL ÁREA DE ENTRENAMIENTO Y CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO

Anexo #21: Encuesta Final de Curso/Capacitación.

	Encuesta Final de Curso	Código: XX-XX-XX-XX-XX	Versión:	Página: 1/2
---	--------------------------------	---------------------------	----------	----------------

Nombre del Curso:	Fecha(s):
--------------------------	------------------

		1 - Totalmente en desacuerdo	2 - En desacuerdo	3 - De acuerdo	4 - Muy de acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo
Formador/ Instructor	Los conocimientos del formador/instructor sobre el tema son amplios					
	El formador/instructor estuvo preparado y organizado para la clase					
	Se motivó a los participantes a discutir los temas de la clase					
	El formador/instructor respondió a las preguntas y necesidades de los participantes					
	El entusiasmo y energía del formador/instructor mantuvo a los participantes atentos					
	Se discutió la aplicación en el trabajo de cada tema del curso					
Curso	El alcance del material fue apropiado para cubrir mis necesidades					
	Los materiales siguieron un orden lógico					
	Los ejemplos presentados me ayudaron a comprender los temas					
Efectividad del Aprendizaje	Los materiales que se me entregaron me serán útiles en el trabajo					
	Aprendí nuevos conocimientos y habilidades con esta formación/entrenamiento					
Impacto en el trabajo	Evalúe su AUMENTO en nivel de habilidades o conocimientos de este contenido antes y después de la formación/el entrenamiento. 0% no hay aumento y un 100% es un aumento significativo.					
	Seré capaz de aplicar los conocimientos y habilidades aprendidas en clase a mi trabajo					
	¿Qué porcentaje de su tiempo total de trabajo requiere los conocimientos/habilidades presentados en esta formación/entrenamiento? (0% = Nunca, 100% = Siempre)					
	En una escala de 0% (nada) a 100% (extremadamente importante), ¿Cuanto importante fue el aplicar el contenido de este material para el éxito en su trabajo?					
Resultados de Negocio	¿Qué porcentaje de nuevo conocimiento y habilidades aprendidos aplica directamente a su trabajo? (0% = Nada, 100% = Todo)					
	La formación/entrenamiento mejorará mi desempeño en el trabajo					
	Estime que tanto mejorará su desempeño en el trabajo (de 0% a 100%) relacionado a los temas vistos durante la formación/entrenamiento.					
	Basado en su respuesta anterior, estime que tanto tendrá que ver directamente el resultado de la formación/entrenamiento en la mejora (Por ejemplo, si siente que la mitad de la mejora resultó directamente de la formación, marque 50%).					
	La formación/el entrenamiento tuvo impacto significativo en:(Seleccione "Si" para todas las que apliquen)					
	Aumentar calidad	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	
	Aumentar productividad	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	
Aumentar satisfacción de empleados	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No		
Reducir costos	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No		
Aumentar ventas	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No		
Aumentar satisfacción del cliente	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No		

	<h2>Encuesta Final de Curso</h2>	Código: XX-XX-XX-XX-XX	Versión:	Página: 2/2
---	----------------------------------	---------------------------	----------	----------------

Retorno sobre la Inversión	Esta formación/ este entrenamiento fue una inversión valiosa para mi desarrollo.	1 - Totalmente en desacuerdo 2 - En desacuerdo 3 - De acuerdo 4 - Muy de acuerdo 5 - Totalmente de acuerdo				
	Esta formación / este entrenamiento fue una inversión valiosa para mi empresa.					
	¿Qué fue lo que resultó MAS útil para usted de esta clase?					
	¿Qué fue lo que resultó MENOS útil para usted de esta clase?					
	¿Cómo podemos mejorar la formación/ el entrenamiento para hacerla más relevante en su trabajo?					
Si siente que será exitoso aplicando los conocimientos adquiridos, por favor proporcione ejemplos tangibles de cómo los aplicará.						

Entorno	El entorno físico fue el adecuado para el aprendizaje:	1 - Totalmente inadecuado 2 - Inadecuado 3 - Adecuado 4 - Muy adecuado 5 - Totalmente adecuado				
	Aula/Salón					
	Pupitres/Mesas					
	Equipo Audiovisual o de otro tipo					
	Nivel de Ruido					
	Temperatura					

Datos Demográficos del Cliente	Dirección a la que pertenece	Auditoría Capital Humano Operaciones Producción Comercial Mercadeo Agro Comercial Financiera Adm. Fin. Sub.Direc. TI Sub.Direc. Finanzas Sub.Direc. Servicios Corp. Sub.Direc. Contable														
	Departamento															
Datos Demográficos del Cliente	Ubicación física del empleado	Zona Central Zona San Carlos Zona Oriental Zona SVZ Zona Guatemalteco Zona Pacífico Zona Atlántica										Panamá Nicaragua El Salvador Honduras Guatemala Otro				
	Edad	18-25 25-35 35-45 45-55 55+ restante														
Sexo		<input type="checkbox"/> Masc. <input type="checkbox"/> Fem.														

Anexo #22: Lista de Asistencia a Capacitación/Inducción.

 ...siempre con algo mejor.		 Listado de Asistencia Dirección de Capital Humano Gerencia de Entrenamiento y Conitnuidad del Conocimiento	
Código: 4-02-04-00-001			
Versión: 01			
Actividad: _____		Total de horas: _____	
Fecha: _____			
Horario: _____			
Instructor: _____		Firma: _____	
CEDULA	NOMBRE	ÁREA	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			

Anexo #23: Solicitud de Capacitación



Solicitud de Capacitación	de	Código: XX-XX-XX- XX-XX	Versión:	Página: 1 / 1
----------------------------------	-----------	-------------------------------	----------	------------------

Capacitación	Nombre del Curso		Duración (hrs)	
			# Participantes	
	Impartido por		Costo total	
			Costo p/participante	
	Lugar		Fecha(s) curso	

Solicitado por:	Nombre		Dirección (área)	
	Puesto		Teléfono	
	Tipo de Entrenamiento	<input type="checkbox"/> Requisitos del Puesto <input type="checkbox"/> Actualización Técnica <input type="checkbox"/> Desarrollo de competencias/habilidades <input type="checkbox"/> Plan de Carrera de <input type="checkbox"/> Otro		

Participantes	Los abajo firmantes nos comprometemos a asistir puntualmente al entrenamiento que se solicita, cumplir con las obligaciones que el mismo requiera, hacer nuestro mejor esfuerzo para adquirir el mayor conocimiento posible y aplicarlo luego en nuestras labores cotidianas. Además, nos comprometemos a completar la evaluación de la capacitación que el área de Entrenamiento y Desarrollo nos solicite y entregar el título o certificado que acredite la conclusión del entrenamiento no más de tres (3) días hábiles después de la finalización del mismo.			
	Nombre	Cédula	Área	Firma

Justificación	Necesidad(es) identificada(s) a las que responde	
----------------------	---	--

Funciones específicas impactar	a	
Mediciones específicas impacto (Incluya fechas)	del	
Acciones específicas transmitir conocimiento (Incluya fechas)	para el	

Por este medio solicito formalmente la autorización para que las personas mencionadas en la segunda página de esta solicitud participen en esta capacitación, dando fe de la justificación expuesta. Adjunto el **temario oficial del curso**, la **cotización del mismo** y me comprometo a realizar las mediciones de impacto y las acciones de transmisión del conocimiento que mencioné. Finalmente, brindaré las facilidades del caso para que el área de Entrenamiento y Desarrollo lleve a cabo la evaluación del retorno sobre la inversión en un período de tres meses a partir de la conclusión del entrenamiento.

FIRMA

Aprobaciones	FIRMA Director del Área	FIRMA Gerente de Entrenamiento	FIRMA de Director Humano	FIRMA Capital Gerente General
---------------------	---------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

Para una mejor visualización del formulario anterior podrá acceder al siguiente enlace:

→ <http://:inline/sites/rhconsultas/default.aspx>

FORMULARIOS DEL ÁREA DE RELACIONES LABORALES
Anexo #24: Evaluación del periodo de prueba.
SISTEMA DE EVALUACION DEL PERIODO DE PRUEBA

NOMBRE DEL TRABAJADOR

Cédula Depto.

Area Puesto

Nombre del Superior Inmediato

Objetivo: Calificar el desempeño del trabajador de nuevo ingreso, con el fin de establecer su ajuste al puesto que ocupa y determinar su permanencia o retiro de él.

Califique de 0 a 100 en el espacio amarillo el rendimiento del colaborador en cada aspecto que se menciona.

UNA CALIFICACION INFERIOR A 70 IMPLICA EL DESPIDO DEL COLABORADOR ANTES DE 90 DIAS DE LABOR

	PESO	CALIFICACION	% Obt.
1- CALIDAD DE TRABAJO CALIFICA EL ESmero Y RAPIDEZ CON EL QUE ES EJECUTADO EL TRABAJO ASIGNADO, ASI COMO LOS NUEVOS APORTES QUE PERMITEN MEJORAR SU PUESTO Y LOS RESULTADOS CONJUNTOS DEL AREA.	20%	<input type="text"/>	0%
2- RESPONSABILIDAD CALIFICA LA PUNTUALIDAD, CONDUCTA ADECUADA Y USO CORRECTO TANTO DE LA INFORMACION EXISTENTE EN EL PUESTO, COMO DEL EQUIPO Y MATERIALES DE TRABAJO ASIGNADOS.	20%	<input type="text"/>	0%
3- RELACIONES HUMANAS CALIFICA EL TRATO, CORTESIA Y RELACIONES INTERPERSONALES DEL COLABORADOR.	20%	<input type="text"/>	0%
4- RENDIMIENTO CALIFICA EL CUMPLIMIENTO OPORTUNO DEL TRABAJO ASIGNADO Y LA ADMINISTRACION EFICIENTE DEL TIEMPO.	17%	<input type="text"/>	0%
5- ACTITUD HACIA EL TRABAJO CALIFICA LA DISPOSICION DEL COLABORADOR PARA APRENDER NUEVOS PROCEDIMIENTOS, ASI COMO SU DISPONIBILIDAD Y FLEXIBILIDAD PARA ACATAR INSTRUCCIONES DE SU SUPERIOR.	13%	<input type="text"/>	0%
6- INICIATIVA CALIFICA LA INDEPENDENCIA Y CREATIVIDAD APLICADOS POR EL COLABORADOR AL PUESTO DE TRABAJO, INVOLUCRANDO LA TOMA DE DECISIONES Y SOLUCION DE PROBLEMAS.	10%	<input type="text"/>	0%
CALIFICACION FINAL		<input type="text" value="0"/>	0,00%

E: Excelente (95-100) MB: Muy Bueno (90-95) B: Bueno (80-90) R: Regular (70-80) D: Deficiente (0-70)

OBSERVACIONES:

Firma de Trabajador

Firma del Jefe Inmediato

Anexo #25: Matriz disciplinaria.

MATRIZ DE CONTROL DISCIPLINARIO Y CARACTERIZACION DE FALTAS																
MATRIZ DISCIPLINARIA DE REFERENCIA					REGIMEN DISCIPLINARIO PROGRESIVO			VALIDACION LEGAL Y REGLAMENTARIA				DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS				
					AMONESTACIONES ESCRITAS			SUSPENSIONES		DESVINCULACION						
#	Gravedad	SITUACION (S)	PRUEBA (S)	CASO (S)	REGIMEN	VERBAL	3 Escrito	1 DIA	3 DIAS	6 DIAS	TIEMPO DE LA RELACION LABORAL CON O SIN RESPONSABILIDAD PERSONAL	COGEO DE TRABAJO	REGULAMENTO INTERNO DE TRABAJO	SISTEMA DE CALIDAD Y MEDIDA CONTINUA	NOTAS	COMENTARIO
1	BAJA	LLEGADA TARDIA A LA HORA DE INICIO DE LABORES O LUEGO DE LOS TIEMPOS DE ALIMENTACION, presentarse a laborar tiempo después de la hora estipulada de ingreso. Más allá de 1 hora ausencia inmotivada.	Registro de Marcas y/o firmas. Observación.	Valorar cada caso y la reincidencia del trabajador(a) hasta esta conducta.	1*	2*	3*					NO INGRESO Y	X	X	SOBRE LAS LLEGADAS TARDIAS Y/O AUSENCIAS DE 1 SOLO DIA EL CODIGO DE TRABAJO NO HACE REFERENCIA. SU REGULACION SE CONTIENE EN EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.	SE CONSIDERARA EL CASO PARA DESVINCULACION CUANDO LA PERSONA TENGA UNA CONDUCTA REITERATIVA Y SE HAYA DOCUMENTADO.
2	BAJA	QUEDARSE DORMIDO (A) durante la jornada laboral abandonando las responsabilidades asignadas.	Testigos, fotos, videos, observación del líder y/o jefe.	Analizar y especificar las circunstancias y consecuencias a nivel productivo.			1*	2*				NO INGRESO Y			EL COLABORADOR(DOR/A) DURANTE LA JORNADA LABORAL SE PODRIA CONSIDERAR UN TIPO DE ABANDONO DE TRABAJO.	SE REQUIERE DE 2 TESTIGOS MINIMO NO TIENEN QUE SER NECESARIAMENTE DEL AREA SE RECOMIENDA QUE NO SEAN DEL AREA PARA EVITAR CONFLICTO DE INTERESES.
3	BAJA	UTILIZAR EL TELEFONO CELULAR EN TIEMPO REGULAR DE LA JORNADA LABORAL	Testigos, fotos, videos, observación del líder y/o jefe.	Analizar y especificar las circunstancias y consecuencias a nivel productivo.		1*	2*	3*				NO INGRESO Y	X		DEJAR EVIDENCIA DEL RETIRADO DESACATO A ESTA NORMA CUANDO INCUMPLA LAS POLITICAS Y AFECTE LA OPERACION DE LA EMPRESA.	
4	BAJA	ROTACION INAPROPIADA DE LOS PRODUCTOS EN EL PUNTO DE VENTA, cuando se ejecute una inapropiada rotación de los productos en el punto de venta.	Testigos, fotos, videos, observación del líder y/o jefe, acta de los hechos con las respectivas firmas.	Debe hacer plena comprobación de la acción del trabajador.		1*	2*	3*				NO INGRESO Y	X	X	DEJAR EVIDENCIA DEL RETIRADO DESACATO A LAS NORMAS GENERALES DADAS Y ARTICULO 81 INCISO "F".	
5	BAJA	PERDIDA PARCIAL DE PUNTOS ENTRE (S-10-15) (Licencia vesicula, vehiculo de carga que tenga regulaciones de seguridad, circular sin RTV)	Parte de tránsito	Valorar el caso por la jefatura y Relaciones Laborales. El trabajador deberá de velar por las acciones preventivas que la Cooperativa le brinde a realizar para evitar el perjuicio a la empresa.				1	2							MANEJAR A DISCRECIONALIDAD ENTRE LA JEFATURA Y RELACIONES LABORALES.
1	MEDIA	NO UTILIZAR EL GAFETE No utilizar el gafete de manera visible, no portar el mismo de manera total. Acta, fotos, videos.	Ausencia del gafete de manera visible, no portar el mismo de manera total. Acta, fotos, videos.	No presentar el gafete a ingreso a la cooperativa, no portar el gafete durante la jornada de trabajo diaria.		1*	2*	3*					X	X		SE CONSIDERARA EL CASO PARA DESVINCULACION CUANDO LA PERSONA TENGA UNA CONDUCTA REITERATIVA Y SE HAYA DOCUMENTADO.
2	MEDIA	AUSENCIAS INMOTIVADAS no hacerse presente al trabajo, no comunicar ni presentar documento legal de respaldo.	Registro de Marcas y/o firmas. Observación.	Valorar cada caso y la reincidencia del trabajador(a) hasta esta conducta.		1*	2*	3*			SI EL COLABORADOR(A) ASISTE EN EL MOMENTO QUEDANDO	NO INGRESO Y	X	X	VERIFICAR SI SE FUE ASISTIDO POR MEDIO COMPROBANTE LEGAL O MEDICO COMO QUE ESPERE LAS AUSENCIAS.	
3	MEDIA	ABANDONO DE TRABAJO, retirarse antes de completar la jornada laboral.	Registro de Marcas y/o testigos, observación. Acta de la situación.	Analizar y especificar las circunstancias y consecuencias a nivel productivo.			1*					NO INGRESO Y, Retirado del punto de venta Y	X	X	DESPUES DE HABER SIDO APROBADO 1 VEZ E INCURRIR NUEVAMENTE.	
4	MEDIA	DESACATAR UNA ORDEN SUPERIOR PROVENIENTE DE LA JEFATURA O DEL SUPERVISOR, Comprometer la Operación y los resultados.	Registro de la situación, testigos, procedimientos claramente comunicados. Acta de la situación.	Analizar y especificar las circunstancias y consecuencias a nivel productivo.			1*					NO INGRESO Y, Retirado del punto de venta Y	X	X	DESPUES DE HABER SIDO APROBADO 1 VEZ E INCURRIR NUEVAMENTE.	MANEJAR A DISCRECIONALIDAD ENTRE LA JEFATURA Y RELACIONES LABORALES.

MATRIZ DISCIPLINARIA DE REFERENCIA					REGIMEN DISCIPLINARIO PROGRESIVO						VERSION Nº 3-Modificada #3					
					TODAS LAS SUSPENSIONES Y DESPIDOS DEBERAN CONTAR CON EL VISTO BUENO DE CHI						AMONESTACIONES ESCRITAS		SUSPENSIONES		DESMONUCULACION	VALIDACION LEGAL Y REGLAMENTARIA
#	Gravedad	SITUACION (ES)	PRUEBA (S)	CASO (S)	RECORDADO	TERMINAL (CONDUCTA EXCELENT)	3 Escrito	1 - 2 3004	1 3004	SE 3004	TIEMPO DE LA RELACION LABORAL CON O SIN REPRESENTACION PERSONAL	CODIGO DE TRABAJO	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	SISTEMA DE CALIDAD Y SEGURIDAD CONTINUA	NOTAS	COMENTARIO
5	MEDIA	UTILIZAR EL EQUIPO AUTOMOTRIZ DE LA CORPORACION DE FORMA INADECUADA Y NEGLIGENTE cuando el trabajador(a) utiliza el medio de transporte de cualquier tipo para acciones que no sean las que corresponden, transporte personal no autorizado u otros.	Fotografías, fotos, videos, observación del líder y/o jefe, acta de los hechos con las respectivas firmas.	Detallar las circunstancias y los hechos de la acción junto con las implicaciones productivas de imagen y económicas para la corporación.			1*	2*			1* y/o 3*	Art. 81 inciso 1*		X	DEPENDIENDO DEL CASO EL MANEJO DEL TRANSPORTE DE LA CORPORACION DEBERA SIEMPRE PROCURAR DARSE CON RESPONSABILIDAD EN GRADO MAXIMO POR LA SEGURIDAD DEL TRABAJADOR Y DE LOS OTROS	MANEJAR A DISCRECIONALIDAD ENTRE LA JEFATURA Y RELACIONES LABORALES
6	MEDIA	DEBATIR UNA DE LAS DIRECTIVAS FIRMADAS CONFORME EN LA CARTA DE COMPROMISO PARA COOPERAR , incumplir con cualquiera de las disposiciones que hayan sido acordadas en la carta de compromiso, sobre las responsabilidades generadas del chat.	Registro de la situación, testigos, informes, partes, procedimientos claramente comunicados. Acta de la situación.	Detallar las circunstancias y los hechos de la acción junto con las implicaciones productivas de imagen y económicas para la corporación.			1*	2*			1* y/o 3*	Art. 81 inciso 1*		X	DEPENDIENDO DEL CASO EL MANEJO DEL TRANSPORTE DE LA CORPORACION DEBERA SIEMPRE PROCURAR DARSE CON RESPONSABILIDAD EN GRADO MAXIMO POR LA SEGURIDAD DEL TRABAJADOR Y DE LOS OTROS	MANEJAR A DISCRECIONALIDAD ENTRE LA JEFATURA Y RELACIONES LABORALES
7	MEDIA	USO INADECUADO DE LOS SISTEMAS TECNOLOGICOS	Registro físico y digital del uso, testigos, declaración.	Utilización de las herramientas de trabajo como el correo y sistemas para fines diferentes de los que determine el objetivo primordial de los mismo, y en los que se vea comprometida la imagen de la Corporación o se cause daño y/o perjuicio a terceros.			1*	2*	3*		3*	Art. 81 inciso 1*		X	dependiendo de la gravedad del caso -suspensión y/ despido	MANEJAR A DISCRECIONALIDAD ENTRE LA JEFATURA Y RELACIONES LABORALES.
8	MEDIA	PERDIDA PARCIAL DE PUNTOS ENTRE 30 Y 45 (Inesperada por no ser, conducir con licencia suspendida)	Parte de trabajo	Valorar el caso por la jefatura y Relaciones Laborales. El trabajador deberá de velar por las acciones preventivas que la Cooperativa le invite a realizar para evitar el perjuicio a la empresa.					1		2					MANEJAR A DISCRECIONALIDAD ENTRE LA JEFATURA Y RELACIONES LABORALES.
9	MEDIA	PRESENTARSE A LABORAR EN ESTADO DE EMBRIAGUEZ o AUSENTARSE por ese motivo e bajo otra condición similar.	Fotografías, fotos, videos, testar prueba doping.	Empleado(a) asistiendo a laborar con síntomas claros de abuso de alcohol o drogas. Apoyar en proceso de rehabilitación al trabajador(a)			1*		2		2		Protocolo de asistencia	X	VALIDAR PROTOCOLO.	DEBERA DE OTORGARSE APOYO Y ESPACIO PARA LA REHABILITACION DEL TRABAJADOR ANTES DE PROCEDER CON UN EVENTUAL DESPIDO.
1	ALTA	PERDIDA TOTAL DE LOS 50 PUNTOS (Conducta semejante categoría A. (Ira, drogas, exceso de velocidad, adelantamiento indebido).	Parte de trabajo	Cuando la licencia sea requisito indispensable para el puesto.				1			1	Art. 81 inciso 1*				LA DESMONUCULACION SERA DETERMINADA DEPENDIENDO DE LA GRAVEDAD DE LA FALTA Y LAS CONSECUENCIAS E IMPLICACIONES PARA LA COOPERATIVA
2	ALTA	ALTERACION DE DOCUMENTOS LEGALES , cuando el trabajador(a) tiene un comprobante legal en las horas de ingreso y/o salida, fecha o lugar de otorgación.	Documento otorgado, testigos, confesión del trabajador(a).	Valorar el caso de manera particular por la jefatura.			1*				2*	Art. 81 inciso 1*		X	X	MANEJAR A DISCRECIONALIDAD ENTRE LA JEFATURA Y RELACIONES LABORALES.
3	ALTA	FALSIFICACION DE DOCUMENTOS OFICIALES , cuando el trabajador(a) presente documentos legales que no sean reales.	Documento notoriamente falso.	Afiliación de certificados de estudio, incapacidades, cartas de antecedentes no penales, constancias laborales, etc.							1*	Art 81 inciso 1*		X		

MATRIZ DISCIPLINARIA DE REFERENCIA				REGIMEN DISCIPLINARIO PROGRESIVO					VALIDACION LEGAL Y REGLAMENTARIA				VERSION Nº 1-Modificación 03-	
				POCAS LAS SUSPENSIONES Y DESPIDOS DEBEN CONTAR CON EL VETO SUJO DE CHI					SUSPENSIONES		DESVINICULACION			
#	Gravedad	SITUACION (ES)	PRUEBA (S)	CASO (S)	X Escrito			TERMINO DE LA RELACION LABORAL CON EL DESEMPEÑO PERSONAL	CODIGO DE TRABAJO	REGlamento Interno de Trabajo	ESTRATEGIA DE CALIDAD DE SERVICIO CONTINUA	NOTAS	COMENTARIO	
					NEGATIVO	VERBAL (COMUNICADO Y FIRMADO)	NO ESCRITO							1-3DIA
4	ALTA	COMPROMETER CON UNA ACCION NEGOCIANTE LA PRODUCTIVIDAD , cuando se dejen de aplicar de forma oportuna los controles productivos y de calidad para la buena ejecución de las funciones.	Registros productivos, fotografías, videos, Testigos y/o observación de los líderes y jefaturas.	Detallar las circunstancias y los hechos de la acción junto con las implicaciones productivas y económicas para la corporación.								SE PROCESARA DEBIDA CONFIANZA DE LA NEGOCIANCIA QUE OCASIONA LA PERDIDA PRODUCTIVA Y ECONOMICA.	MANEJAR A DISCRECIONALIDAD ENTRE LA JEFATURA Y RELACIONES LABORALES.	
5	ALTA	CONSUMIR PRODUCTO DE LA CORPORACION SIN AUTORIZACION , cuando en el lugar de trabajo sin la debida autorización se consume producto y se dejen unidades de mensa en las respectivas empaques entre otros.	Registros productivos, fotografías, videos, Testigos y/o observación de los líderes y jefaturas.	Detallar las circunstancias y los hechos de la acción junto con las implicaciones productivas de imagen y económicas para la corporación.								SE PROCESARA DEBIDA CONFIANZA DEL DAÑO OPERATIVO Y SOBRE TODO SI EXISTE DAÑO A NIVEL DE MERCADO PARA LA CORPORACION.		
6	ALTA	PROVOCAR UN ACTO DE VIOLENCIA Y MAL TRATO VERBAL O FISICO , cuando en el área de trabajo se presente alguna situación verbal o de hecho.	Testigos, fotos, videos, observación del líder y/o jefe, acta de los hechos con las respectivas firmas.	Analizar y especificar las circunstancias y consecuencias a nivel del orden y buenos principios y la afectación a nivel productivo y operativo.								SE PROCESARA DEBIDA CONFIANZA MEDIANTE UN ACTA EN EL LUGAR DE LOS HECHOS Y SI LA SITUACION NO AMBITA LA DESVINICULACION PROCESAR UN PLAN DE MEDIDA PARA EL TRABAJADOR(S) Y/O LOS TRABAJADOR(AS).		
7	ALTA	ROBO DE CUALQUIER TIPO	Testigos, fotos, videos.	Debe hacer plena comprobación de la responsabilidad.								COMUNICAR DE INMEDIATO A LA DIRECCION DE CAPITAL HUMANO (RELACIONE LABORALES) Y MANEJAR COMPLETA DISCRECION.	DOS TESTIGOS COMO MINIMO	
8	ALTA	NO OBSERVAR LAS BUENAS COSTUMBRES DURANTE LAS HORAS DE TRABAJO , Comportamiento no adecuados.	Testigos, fotos, videos, observación del líder y/o jefe, acta de los hechos con las respectivas firmas.	Debe hacer plena comprobación de la acción del trabajador.								ES IMPORTANTE DEBIDA CONFIANZA QUE ESTA SITUACION OCORRER A LA NECESIDAD DE REFORZAR DE MANERA CONSISTENTE LOS VALORES DE LA ORGANIZACION.		
9	ALTA	CONDUCTA PRESENTARSE A LABORAR EN ESTADO DE ENERGIQUEZ u ausentarse bajo otra condición similar.	Testigos, fotos, videos, recibir prueba de doping. Comunicación a la empresa del motivo de la ausencia aceptando el consumo de licor u otras drogas.	Empleado asistiendo a laborar con síntomas claros de abuso de alcohol o drogas. Apoyar en proceso de rehabilitación al trabajador(s). Residencia aceptando el consumo de licor u otras drogas, finalizado el proceso de rehabilitación y antes de los 12 meses.								VALIDAR PROTOCOLO.	SOBRE LA REINCIDENCIA SE VALORARA EL TIEMPO DE INGRESO A REHABILITACION Y LA RECADA DEL TRABAJADOR.	
10	ALTA	HOSTIGAMIENTO SEXUAL	Testigos, declaraciones.	Debe hacer plena comprobación de la responsabilidad.								Seguirlas de hostigamiento sexual	MANDO DISCRECIONAL POR CAPITAL HUMANO.	MANEJO CONFIDENCIAL DE CAPITAL HUMANO (DIRECCION DE CAPITAL HUMANO Y RELACIONES LABORALES)
11	ALTA	FALTAS POR PARTE DE DIRECTIVOS ENTENDASE (Directivos y/o Gerentes)	Documentación valoración de directivos administrativos.	Favorable al análisis y reflexión del caso por parte de los directivos administrativos que se requiera, en donde se determine que esta necesario aplicar una medida regulatoria en función del incumplimiento.								1º Carta de indicaciones de negociación con respecto a la Gerencia General y/o Auxiliario cuando proceda y con el nivel de la Gerencia General.	1º En conjunto, Director de Capital Humano con el nivel de la Gerencia General	LA APLICACION DE LA MEDIDA LA MANEJARA DISCRETAMENTE EL DIRECTOR DE CAPITAL HUMANO.
OBSERVACIONES													DCH-RI-M-DI-24-05-10	

Relaciones Laborales
4jun 10

Dos Pinos
...siempre con algo mejor.
CAPITAL HUMANO

MATRIZ DE CONTROL DISCIPLINARIO Y CARACTERIZACION DE FALTAS

VERSION Nº 1-Modificación 05-

MATRIZ DISCIPLINARIA DE REFERENCIA				REGIMEN DISCIPLINARIO PROGRESIVO			VALIDACION LEGAL Y REGLAMENTARIA					DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS				
				AMONESTACIONES ESCRITAS			SUSPENSIONES		DESVINCLACION							
#	Gravedad	SITUACION (S)	PRUEBA (S)	CASO (S)	REGIMEN	VERBAL	X Escrito	1 - 2 DÍAS	3 DÍAS	4, 5 DÍAS	TIEMPO DE LA RELACION LABORAL CON O SIN RESPONSABILIDAD PERSONAL	CODIGO DE TRABAJO	REGLA MIENTO INTERNO DE TRABAJO	SISTEMA DE CALIDAD Y MEDIDA CONTINUA	NOTAS	COMENTARIO

TIEMPO DE VIGENCIA DE LAS AMONESTACIONES. **6 MESES**

CRITERIOS

LEVANTAR LA AMONESTACION EN LOS FORMATOS CORRESPONDIENTES.

NOTAS IMPORTANTES

MES CALENDARIO: Significa los días dentro del mismo mes. Ejemplo 1 al 31 de enero. Esto aplica para las ausencias justificadas.

MES NATURAL: Significa 30 días naturales desde que la persona recibió la primera amonestación.

SUSPENSION: Es el máximo castigo a recibir antes del despido. Busca otorgar una oportunidad al trabajador(a). Es importante aclarar que en el caso en que se aplique una suspensión no se podrá aplicar otro tipo de sanción por los mismos hechos.

Si la falta vuelve a reincidir debe de iniciar el proceso.

La suspensión se considera una oportunidad que se le otorga al trabajador.

CONSIDERACIONES

El presente documento por su naturaleza contempla cambios y ajustes periodicos, los cuales serán potestad única de Relaciones Laborales.

Las suspensiones se ejecutarán solamente con el visto bueno de Relaciones Laborales, así como las medidas que así lo indiquen.

Las desvinculaciones deberán siempre de ser solicitadas a Relaciones Laborales para su debido proceso.

Anexo #26: Solicitud de Extensión de Plaza.



SOLICITUD DE EXTENSION DE PLAZA			
Nombre del trabajador(a)			
Cédula			
Fecha/ en que se remite a Capital Humano			
Dirección:		Departamento:	Mantenimiento
Área:		# de Plaza que se requiere extender:	
Fecha de ingreso:		Fecha propuesta de salida:	
2º Fecha propuesta de salida:		Nº de días de extensión	
Nombre y firma de quien solicita la extensión de la plaza:			
MOTIVO DE EXTENSION DE PLAZA			

NOMBRE GERENTE(A) DE AREA:

FIRMA GERENTE(A) DE AREA:

(F) _____

NOMBRE DIRECTOR (A) DE AREA:

FIRMA DIRECTOR (A) DE AREA:

(F) _____

NOMBRE GERENTE SERVICIOS AL PERSONAL

FIRMA GERENTE SERVICIOS AL PERSONAL

(F) _____

FIRMA DEL DIRECTOR DE CAPITAL HUMANO
Lindberg Araya M.

(F)x _____

Fecha: _____

PARA USO DE -RELACIONES LABORALES-

Tramita:			
Fecha de Cierre:			
Enviado a Compensación:		Enviado a Reclutamiento y Selección	

Anexo #27: Solicitud de ausencia(s) motivada(s) y/o rebajo de ½ día.



-RELACIONES LABORALES-

-SOLICITUD DE - AUSENCIA(S) MOTIVA(S) Y/O REBAJO ½ DIA				
Nombre del trabajador(a)				
Cédula				
Fecha/ en que se remite a Capital Humano				
Dirección:		Departamento:		
Área:		Puesto:		
Nombre del Jefe Inmediato (Quien tramita la sanción)				
Nombre y V.B. Jefe Superior y/o Gerente que aprueba la sanción.				
DETALLE DE LA(S) AUSENCIA(S)				
Fecha(s) Ausencia(s)	1.	2.	3.	
El trabajador(a)	Se comunicó, con la Jefatura	SI No	COMENTARIO(S)	
El trabajador(a)	Presenta documento legal que respalde la ausencia.	SI No	ESPECIFICAR:	
La Jefatura	JUSTIFICA LA AUSENCIA	SI	Tramita el rebajo del ½ día.	
		SI	Tramita el rebajo del día(s) completo.	
		SI	No rebajar el día, solo documentar la Ausencia.	
		SI	Se otorgó permiso de ausentarse durante la jornada laboral, se documenta.	
Observación de la Jefatura:				

FIRMA DEL TRABAJADOR(A): _____

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO: _____

NOTA: Siempre debe de adjuntarse a esta boleta: 1. Copia del registro, bitácora o marca donde se evidencia la ausencia del trabajador(a). 2. En los casos que aplique declaración (descargo) del trabajador(a). 3. En los casos que aplique documento legal respaldado de la ausencia.

Fecha de recibido Relaciones Laborales: _____

PARA USO DE CAPITAL HUMANO

Verificación de la solicitud	Nombre:		
Medida solicitada por la Jefatura			
Se recomienda la medida solicitada	Si	No	Observación(es):
Acción #	Fecha de ingreso:		

-Documento normativo controlado por Capital Humano-Relaciones Laborales- el documento vigente se encuentra en el sitio: RH-Consultas. Cualquier versión impresa es una copia no controlada. Cód. DCH-RL-B-DI-PJ-01-07-09

Anexo #28: Acción disciplinaria por ausencia(s) inmotivada(s).



-RELACIONES LABORALES-

-ACCIÓN DISCIPLINARIA- X AUSENCIA(S) INMOTIVADA(S)					
Nombre del trabajador(a)					
Cédula					
Fecha/ en que se remite a Capital Humano					
Dirección:		Departamento:			
Área:		Puesto:			
Nombre del Jefe Inmediato (Quién tramita la sanción)					
Nombre y V.B. Jefe Superior y/o Gerente que aprueba la sanción.					
DETALLE DE LA(S) AUSENCIA(S)					
Fecha(s) Ausencia(s)	1.		2.		3.
El trabajador(a)	Se comunicó, con la jefatura	SI	No	Observación:	
El trabajador(a) acepta la falta:	SI	No	Muestra preocupación por su falta:	SI	NO
El trabajador(a)	Presenta documento legal que respalde la ausencia.	SI	No	Observación:	
Cuál es la explicación que ofrece el trabajador(a):					
La jefatura	JUSTIFICA LA AUSENCIA	SI	SI se justifica-PARCIALMENTE- a pesar de no adjuntarse comprobante legal. Però se entrega al trabajador(a) un recordatorio de la forma en que se recomienda proceder en caso de ausentarse.		
		No	Motivo:		

FIRMA DEL TRABAJADOR(A): _____

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO: _____

NOTA: Adjuntar siempre a esta boleta: 1. Copia del registro, bitácora o marca donde se evidencia la ausencia del trabajador(a). 2. Declaración (descargo) del trabajador(a) y documentación adicional que pudiera adjuntar. 3. Copia de la sanción aplicada y firmada de recibido por el trabajador(a).

Fecha de recibido Relaciones Laborales: _____

PARA USO DE CAPITAL HUMANO

Verificación de la medida disciplinaria	Nombre:		
Medida disciplinaria aplicada:			
Se aprueba el ingreso al sistema	SI	No	Observación(es):
Acción #	Fecha de ingreso:		

-Documento normativo controlado por Capital Humano-Relaciones Laborales- el documento vigente se encuentra en el sitio: RH-Consultas. Cualquier versión impresa es una copia no controlada. Cd. DCH-RL-B-DI-PJ-02-07-09

Anexo #29: Acción disciplinaria por Otros.



-RELACIONES LABORALES-

-ACCION DISCIPLINARIA- X OTROS			
Nombre del trabajador(a)			
Cédula			
Fecha/ en que se remite a Capital Humano			
Dirección:		Departamento:	
Área:		Puesto:	
Nombre del Jefe Inmediato (Quien tramita la sanción)			
Nombre y V.B. Jefe Superior y/o Gerente que aprueba la sanción.			

Fecha/ en que se comete la falta	
Motivo de la sanción:	
Resumen-descriptivo del hecho:	

El trabajador(a) acepta los hechos	Comentarios:								
	Si	No	Por medio de:	Registro	Declaración	Fotografías	Testigos	Otros - Indicar	
Se comprueban los hechos	Si	No							
Existe compromiso por parte del trabajador(a) para mejorar su actuar	Si	No	Comentarios:						

FIRMA DEL TRABAJADOR(A): _____

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO: _____

NOTA: Adjuntar siempre a esta boleta: **1.** Documentación, declaración(es) de (testigos), pruebas que corroboran el hecho y/o ayudaron a la determinación del mismo. **2.** Declaración (descargo) del trabajador(a) y documentación adicional que pudiera adjuntar. **3.** Copia de la sanción aplicada y firmada de recibido por el trabajador(a).

Fecha de recibido -Relaciones Laborales: _____

PARA USO DE CAPITAL HUMANO

Verificación de la medida disciplinaria	Nombre:		
Medida disciplinaria aplicada:			
Se aprueba el ingreso al sistema	Si	No	Observación(es):
Acción #	Fecha de ingreso:		

-Documento normativo controlado por Capital Humano-Relaciones Laborales- el documento vigente se encuentra en el sitio: RH-Consultas. Cualquier versión impresa es una copia no controlada. Cd. DCH-RL-B-DI-PJ-01-07-09

Anexo #30: Acción disciplinaria por Suspensión.



-RELACIONES LABORALES-

-ACCION DISCIPLINARIA- X SUSPENSION-			
Nombre del trabajador(a)			
Cédula			
Fecha/ en que se remite a Capital Humano			
Dirección:		Departamento:	
Área:		Puesto:	
Nombre del Jefe Inmediato (Quien tramita la sanción)			
Nombre y V.B. Jefe Superior y/o Gerente que aprueba la sanción.			

Fecha/ en que se comete la falta	
Motivo x el que se solicita la suspensión:	
Resumen-descriptivo del hecho:	

El trabajador(a) acepta los hechos	Si	No	Comentarios:						
Se comprueban los hechos	Si	No	Por medio de:	Registro	Declaración	Fotografías	Testigos	Otros - Indicar	
Existe compromiso por parte del trabajador(a) para mejorar su actuar	Si	No	Comentarios:						

FIRMA DEL TRABAJADOR(A): _____

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO: _____

NOTA: Adjuntar siempre a esta boleta: **1.** Documentos que comprueban el hecho o ayudaron a su determinación. **2.** Declaración (descargo) del trabajador(a) y documentación adicional que pudiera adjuntar.

Fecha de recibido -Relaciones Laborales: _____

PARA USO DE CAPITAL HUMANO

Verificación de la medida disciplinaria	Marcela	Ronald	Otro
Se aprueba la suspensión	Si	No	Fundamento:
Medida Disciplinaria alterna-recomendada		Fundamento:	
Medida disciplinaria ejecutada		Observación(es):	
Acción #		Fecha de ingreso:	

-Documento normativo controlado por Capital Humano-Relaciones Laborales- el documento vigente se encuentra en el sitio: RH-Consultas. Cualquier versión impresa es una copia no controlada. Cd. DCH-RL-B--DI-PJ-04-07-09

Anexo #31: Solicitud de Desvinculación.



SOLICITUD DE DESVINCULACION			
Nombre del trabajador(a)			
Cédula			
Fecha/ en que se remite a Capital Humano			
Dirección:		Departamento:	
Área:		Puesto	
Nombre y firma de quien solicita el despido:			
MOTIVO			
Se adjunta -DOCUMENTACIÓN-	SI	No	ESPECIFICAR

NOMBRE Y FIRMA DEL GERENTE(A) DE AREA:

_____ (F) _____

FIRMA -SUB-DIRECTOR-(A):

FIRMA DEL DIRECTOR(A):

NOTA: Toda solicitud de desvinculación debe venir firmada por el Director de área, el cual avala la solicitud de la apertura del caso para un posible despido. Finalizado el proceso de investigación, las cartas de despido podrán ser firmadas por el Gerente del área correspondiente. En los casos de desvinculación por flagrancia y periodos de prueba la solicitud puede venir firmada por el gerente / subdirector de área.

Información adicional -Área de Reclutamiento-			
Reemplazo de personal		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Reclutamiento		Interno <input type="checkbox"/>	Externo <input type="checkbox"/>
Si es internamente especificar: el nombre (persona) de la promoción o movimiento:			
Puesto a contratar en caso de movimiento interno:			
Salario Autorizado:	Puntos Hay:	Analista de C & B:	Firma:
Autorización final CH	Firma:	Fecha:	Plaza:

PARA USO DE -RELACIONES LABORALES-			
Trámite de la solicitud			
Se ejecuta el despido	SI	No	Observación(es):
Acción #		Fecha de ingreso:	

Fecha de recibido Relaciones Laborales: _____

-Documento normativo controlado por Capital Humano-Relaciones Laborales- el documento vigente se encuentra en el sitio: RH-Consultas. Cualquier versión impresa es una copia no controlada. Cd. DCH-RL-B-D-C-01-07-09

Anexo #33: Hoja de Procedimiento de desvinculación por Renuncia.



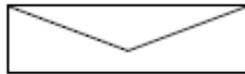
CAPITAL HUMANO

-Relaciones Laborales-

PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION X RENUNCIA

1. Carta de renuncia -El jefe deberá de enviar la

Carta a Relaciones Laborales- Capital Humano



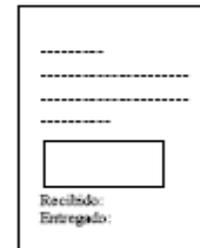
-El jefe coordinará la fecha salida y la comunicará a Relaciones Laborales x medio del correo electrónico

Original

Debe de ser entregada al jefe inmediato.

2. Se hace entrega de una Boleta de entrega de Artículos

- a. La boleta debe de contener el detalle del inventario de lo entregado por el trabajador (a), carné, llaves, equipo de cómputo, uniformes u otro.
- b. La información la completa el jefe inmediato y deber de firmarse respectivamente una vez que se haya cerrado el procedimiento de entrega.



3. Cierre del proceso con Capital Humano

- a. **Informar de manera inmediata** a Capital Humano- Relaciones Laborales, y por medio de un correo de la salida efectiva del trabajador(a) Personas a contactar: Nancy Araya y al ejecutivo(a) que atendió el caso (*Nancy Araya – Angie Marin.*), con el fin de ingresar la acción al sistema
- b. Remitir en sobre cerrado boleta de entrega de artículos y carné del trabajador(a) a Capital Humano-Relaciones Laborales. Persona contacto: Nancy Araya..

Notas		
1. Si el trabajador(a) se niega a firmar, es viable. Dejar constando en la carta y firmado por el jefe y el testigo, que se hizo entrega de la nota pero no firmó como recibido el trabajador(a).	2. Si el trabajador(a) requiere sacar información del equipo de cómputo debe de darse el espacio. En ese caso, coordinará la tarea la jefatura junto a Capital Humano.	3. El trabajador(a) podrá contar con tiempo prudencial para recoger sus pertenencias y despedirse. Se hará bajo supervisión sin violentar al trabajador (a). Lo anterior se aplica a personal que no se considere problemático.

DCH-RL-D-PJ-01-07-09

Anexo #34: Hoja de Procedimiento de desvinculación por Despido.



CAPITAL HUMANO

-Relaciones Laborales-

PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACION X DESPIDO

Se recomienda realizar la desvinculación delante de un testigo, puede ser de su área. Si considera que necesita apoyo de Capital Humano coordinar la presencia de un representante de Relaciones Laborales.

1. Se hace entrega de dos cartas



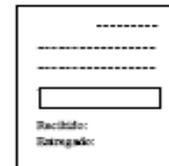
Debe entregarse en sobre cerrado al trabajador(a)
Debe de estar firmada por el Director de Área
o el Sub-director



Debe de ser recibida y fechada de puño
y letra x el trabajador(a)

2. Se hace entrega de una Boleta de entrega de Artículos

- La boleta debe de contener el detalle del inventario de lo entregado por el trabajador (a), carné, llaves, equipo de cómputo, uniformes u otro.
- La información la completa el jefe inmediato y deber de firmarse respectivamente una vez que se haya cerrado el procedimiento de entrega.



3. Cierre del proceso con Capital Humano

- Una vez realizada la desvinculación **informar de manera inmediata** a Capital Humano- Relaciones Laborales, y por medio de un correo de la acción ejecutada. Personas a contactar: Nancy Araya y al ejecutivo(a) que atendió el caso (Nancy Araya – Angie Marin.).
- Si es personal que tiene acceso al correo interno y sistemas de la empresa, coordinar junto a Capital Humano, personas contacto: (Silvia Rodriguez-Yesenia Baltodano), a la hora del despido para cerrar los privilegios y accesos a los sitios.
- Remitir en sobre cerrado copia de la carta de acuso de recibido, boleta de entrega de artículos y carné del trabajador(a) a Capital Humano-Relaciones Laborales. Persona contacto: Nancy Araya.

Notas		
1. Si el trabajador(a) se niega a firmar, es viable. Dejar constando en la carta y firmado por el jefe y el testigo, que se hizo entrega de la nota pero no firmó como recibido el trabajador(a).	2. Si el trabajador(a) requiere sacar información del equipo de cómputo debe de darse el espacio. En ese caso, coordinará la tarea la jefatura junto a Capital Humano.	3. El trabajador(a) podrá contar con tiempo prudencial para recoger sus pertenencias y despedirse. Se hará bajo supervisión sin violentar al trabajador (a). Lo anterior se aplica a personal que no se considere problemático.

DCH-RL-D-PJ-01-07-09

Anexo #35: Boleta de entrega de artículos.



CAPITAL HUMANO

-Relaciones Laborales-

BOLETA DE ENTREGA DE ARTICULOS			
Fecha			
Nombre del trabajador(a)			
Cédula del trabajador(a)			
Departamento			
Jefe inmediato			
Marque con X en cada <input type="checkbox"/> <u>SI</u> aplica / Marque con - en cada <input type="checkbox"/> si <u>NO</u> aplica			
Se hace acuso de recibido por parte de la Corporación de			
ARTICULOS		ARTICULOS - OTROS A DETALLAR -	
Camé	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Llaves	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Equipo Computo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Uniforme	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS

Nombre & Firma de quien hace entrega **-trabajador(a):**

Nombre & Firma de quién recibe:

Nombre & Firma de Testigo(s):

DCH-RL-B-D-EA-29-07-09

Anexo #36: Machote de Carta Disciplinaria (Recordatorio) con firma de jefatura.



31 de agosto de 2009

Att.:

-

RECORDATORIO

Según lo indica el artículo 71 del Código de Trabajo, inciso b *“Fuera de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus reglamentos y en sus leyes supletorias o conexas, son obligaciones de los trabajadores: B-) Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y en la forma, tiempo y lugar convenidos”*.

Debido a esto, le recordamos la importancia que tiene el realizar y cumplir con el horario de trabajo y las directrices establecidas de su jefatura lo cual reflejará su compromiso.

Atentamente,

JEFATURA

C/c: DCH-RL

Anexo #37: Machote de Carta Disciplinaria (Recordatorio) con firma de Jefatura y firma de Trabajador.



CAPITAL HUMANO

31 de agosto de 2009

Att.:

-

RECORDATORIO

Según lo indica el artículo 71 del Código de Trabajo, inciso b *“Fuera de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus reglamentos y en sus leyes supletorias o conexas, son obligaciones de los trabajadores: B-) Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y en la forma, tiempo y lugar convenidos”*.

Debido a esto, le recordamos la importancia que tiene el realizar y cumplir con el horario de trabajo y las directrices establecidas de su jefatura lo cual reflejará su compromiso.

Atentamente,

JEFATURA

C/c: DCH-RL

Recibido: _____ Fecha: _____
Firma trabajador(a) / Cédula

Anexo #38: Machote de Carta Disciplinaria (Amonestación verbal consignada por escrito) con firma de Jefatura.



_____, 2009

Att.: _____ -Nombre del trabajador(a)-
_____ -Puesto-
_____ -Área de trabajo-

AMONESTACION VERBAL CONSIGNADA X ESCRITO

Según lo indica el artículo 71 del Código de Trabajo, inciso a y b ***“Fuera de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus reglamentos y en sus leyes supletorias o conexas, son obligaciones de los trabajadores: A) Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad estarán sujetos en todo lo concerniente al trabajo; B-) Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y en la forma, tiempo y lugar convenidos”.***

El no presentarse a trabajar y no traer comprobante que justifique la misma, se convierte en una falta disciplinaria que debe de ser corregida de forma inmediata. Esto afecta de forma negativa las operaciones del departamento y es un claro incumplimiento de lo esperado de usted en el departamento y en la empresa.

Usted no se presentó a trabajar el día: _____, y no presentó comprobante legal que respaldará su ausencia.

Como usted sabe, nuestros procesos son claros en este sentido y la puntualidad forma parte importante en nuestros procesos de operación, además de ser claves para los objetivos de la corporación.

Debido a esto, le recordamos la importancia que tiene el realizar y cumplir con el horario de trabajo establecido lo cual reflejará su compromiso.

Razón por cual, por medio de esta misiva le comunicamos la ejecución de su primera amonestación por escrito. La empresa se pone a su disposición de forma tal que podamos establecer las acciones necesarias para que estas situaciones no vuelvan a presentarse, lo cual nos obligaría a tomar medidas más drásticas.

Atentamente,

Nombre y Firma del-Jefe inmediato-

C/c: DCH-RL

Anexo #39: Machote de Carta Disciplinaria (Amonestación verbal consignada por escrito) con firma de Jefatura y firma del Trabajador.



_____, 2009

Att.: _____ -Nombre del trabajador(a)-
_____ -Puesto-
_____ -Área de trabajo-

AMONESTACION VERBAL CONSIGNADA X ESCRITO

Según lo indica el artículo 71 del Código de Trabajo, inciso a y b **“Fuera de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus reglamentos y en sus leyes supletorias o conexas, son obligaciones de los trabajadores: A) Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad estarán sujetos en todo lo concerniente al trabajo; B-) Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y en la forma, tiempo y lugar convenidos”.**

El no presentarse a trabajar y no traer comprobante que justifique la misma, se convierte en una falta disciplinaria que debe de ser corregida de forma inmediata. Esto afecta de forma negativa las operaciones del departamento y es un claro incumplimiento de lo esperado de usted en el departamento y en la empresa.

Usted no se presentó a trabajar el día: _____, y no presentó comprobante legal que respaldará su ausencia.

Como usted sabe, nuestros procesos son claros en este sentido y la puntualidad forma parte importante en nuestros procesos de operación, además de ser claves para los objetivos de la corporación.

Debido a esto, le recordamos la importancia que tiene el realizar y cumplir con el horario de trabajo establecido lo cual reflejará su compromiso.

Razón por cual, por medio de esta misiva le comunicamos la ejecución de su primera amonestación por escrito. La empresa se pone a su disposición de forma tal que podamos establecer las acciones necesarias para que estas situaciones no vuelvan a presentarse, lo cual nos obligaría a tomar medidas más drásticas.

Atentamente,

Nombre y Firma del-Jefe inmediato-

C/c: DCH-RL

Recibido: _____ Fecha: _____

Firma trabajador(a)

/

Cédula

Anexo #40: Machote de Carta Disciplinaria (Amonestación por escrito) con firma de Jefatura.



2009 _____,

Att.: _____ -Nombre del trabajador(a)-
_____ -Puesto-
_____ -Área de trabajo-

AMONESTACION X ESCRITO

Según lo indica el artículo 72 del Código de Trabajo, inciso a: Queda absolutamente prohibido a los trabajadores: **A) Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono.**

Cuando el trabajador(a) abandona su puesto sin autorización y/o abandona las instalaciones de la empresa sin reportarlo a su jefe, Capital Humano, se convierten en una falta disciplinaria que debe de ser corregida de forma inmediata. Esto afecta de forma negativa las operaciones del departamento y es un claro incumplimiento de lo esperado de usted por nuestro cliente y la empresa para la que usted labora.

Usted abandono el trabajo el día: _____ a las _____
(hora) sin reportarlo a su jefe.

Como usted sabe, nuestros procesos son claros en este sentido y la puntualidad forma parte importante en nuestros procesos de operación, además de ser claves para los objetivos de la corporación.

Debido a esto, le recordamos la importancia que tiene el realizar y cumplir con el horario de trabajo establecido lo cual reflejará su compromiso.

Razón por cual, por medio de esta misiva le comunicamos la ejecución de su primera amonestación por escrito. La empresa se pone a su disposición de forma tal que podamos establecer las acciones necesarias para que estas situaciones no vuelvan a presentarse, lo cual nos obligaría a tomar medidas más drásticas.

Atentamente,

Nombre y Firma del-Jefe inmediato-

C/c: DCH-RL

Anexo #41: Machote de Carta Disciplinaria (Amonestación por escrito) con firma de Jefatura y firma del Trabajador.



2009 _____,

Att.: _____ -Nombre del trabajador(a)-
_____ -Puesto-
_____ -Área de trabajo-

AMONESTACION X ESCRITO

Según lo indica el artículo 72 del Código de Trabajo, inciso a: Queda absolutamente prohibido a los trabajadores: **A) Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono.**

Cuando el trabajador(a) abandona su puesto sin autorización y/o abandona las instalaciones de la empresa sin reportarlo a su jefe, Capital Humano, se convierten en una falta disciplinaria que debe de ser corregida de forma inmediata. Esto afecta de forma negativa las operaciones del departamento y es un claro incumplimiento de lo esperado de usted por nuestro cliente y la empresa para la que usted labora.

Usted abandono el trabajo el día: _____ a las _____
(hora) sin reportarlo a su jefe.

Como usted sabe, nuestros procesos son claros en este sentido y la puntualidad forma parte importante en nuestros procesos de operación, además de ser claves para los objetivos de la corporación.

Debido a esto, le recordamos la importancia que tiene el realizar y cumplir con el horario de trabajo establecido lo cual reflejará su compromiso.

Razón por cual, por medio de esta misiva le comunicamos la ejecución de su primera amonestación por escrito. La empresa se pone a su disposición de forma tal que podamos establecer las acciones necesarias para que estas situaciones no vuelvan a presentarse, lo cual nos obligaría a tomar medidas más drásticas.

Atentamente,

Nombre y Firma del-Jefe inmediato-

C/c: DCH-RL

Recibido: _____ Fecha: _____
Firma trabajador(a) / Cédula

Anexo #42: Plan de mejoramiento (Carta de compromiso inicial).



I FASE

PLAN DE MEJORAMIENTO- CARTA DE COMPROMISO INICIAL

Fecha:

Nombre completo	Puesto Actual	Dirección – Departamento

Objetivo de la reunión: Establecer por este medio las circunstancias que la jefatura demanda se deben de corregir

Problemas valorados por la jefatura	
1	2
3	4

El trabajador indica:

Se acuerda	
1	
2	
3	
4	

Por Relaciones
Laborales:

Fecha: _____

Firma del Empleado: _____

Nombre y Firma de la jefatura inmediata: _____

Testigo(s): _____

Original: Relaciones Laborales Copia 1: Jefatura Copia 2: Trabajador

NOTA: A partir de aquí se desarrolla el plan de mejoramiento y monitoreo el cual se cerrara al término de tres meses. La jefatura es la responsable de informar a Relaciones Laborales si el acuerdo es violentado y de informar el cierre del proceso.



II FASE MONITOREO-RESULTADOS

Notas de Entrenamiento:

Registre las sesiones que tuvo con el empleado durante el periodo de mejora y escriba una breve descripción de los resultados obtenidos en cada sesión. Registre tantas como sean necesarias.

Tema –Actividad- Tarea	Fecha	Observaciones	Nombre y firma de quien evalúa	Firma del trabajador
	I mes			
	II mes			
	II mes			
Jefatura que Evalúa el cierre del proceso			Fecha:	

Firma del trabajador(a): _____

Resumen:

Conclusiones finales del caso:

Se determina: _____

Anexo #43: Machote Carta de Despido con firma de Gerente de área.



DCHD# ----

Miércoles 30 de setiembre, 2009

Señor

Cédula: -----
LUGAR DE TRABAJO
Presente

Estimado (a) señor (a):

Le comunicamos que hemos decidido prescindir de sus servicios con
responsabilidad patronal, siendo su último día laboral, el -----

Atentamente,

Firma del gerente de área

Archivo: Dirección de Capital Humano

Anexo #44: Machote Carta de Despido con firma de Gerente de área y Trabajador.



DCHD# -----

Miércoles 30 de setiembre, 2009

Señor

Cédula: -----
LUGAR DE TRABAJO
Presente

Estimado (a) señor (a):

Le comunicamos que hemos decidido prescindir de sus servicios con
responsabilidad patronal, siendo su último día laboral, el -----

-

Atentamente,

Firma del gerente de área

Archivo: Dirección de Capital Humano

Acuso de recibido (f): _____

Fecha: _____

FORMULARIOS DEL ÁREA DE PLATAFORMA DE SERVICIOS

Esta boleta se utiliza para la solicitar el del **Carnet de Identificación Dos Pinos** y así también, funciona como autorización para hacer el rebajo del costo de este en el salario del colaborador.

Anexo #45: Boleta de autorización para deducción.



DIRECCION CAPITAL HUMANO
PLATAFORMA DE SERVICIOS

Boleta de autorizacion para deducccion

Fecha: _____

Nombre: _____

Cédula: _____

Area de trabajo: _____

Autorizo a la Direccíon de Capital Humano a que deduzca de mi salario la suma de
 ₡2000 (dos mil colones) por concepto de:

Renovaci3n de carne (no se cobra)

Perdida de carne (se cobra)

Perdida de portacarne (se cobra)

Observaciones: _____

FIRMA DEL EMPLEADO

Nota importante:
 *Recuerde que hasta que no envíe el carnet dañado no se le enviara el nuevo carne,
 favor adjuntarlo a esta boleta.

Esta boleta se utiliza para solicitar el Servicio de transporte (buses) que la Cooperativa brinda como beneficio a sus colaboradores, y para la autorización del rebajo quincenal del monto referente a este servicio.

Anexo #46: Boleta de uso/deducción por servicio de transporte a trabajadores.

Cooperativa de Productores de Leche, Dos Pinos RL.

BOLETA DE USO/DEDUCCIÓN POR SERVICIO DE TRANSPORTE A TRABAJADORES

Nombre del trabajador: _____ Cédula _____

Fecha de última Contratación: ___/___/___ Derecho de Subsidio: SI NO

Ruta a utilizar: Ingreso: _____ Hora: _____

 Salida: _____ Hora: _____

 Ruta Sábados: _____ Hora: _____

 Ruta Domingos: _____ Hora: _____

Sres. (as) Dirección de Capital Humano

Por este medio solicito deducir de mi salario quincenal a partir de este momento la suma de _____ colones por concepto de pago del servicio de transporte a trabajadores en los horarios y rutas anteriormente indicadas. Además autorizo las variaciones futuras de la deducción por concepto de ajuste de precios del servicio.

Firma: _____ A partir del: ___/___/___

GLOSARIO POR ÁREA DE CAPITAL HUMANO

A continuación se presenta una base conceptual por área de Capital Humano:

ÁREA: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Candidatos: Personas que son consideradas dentro del proceso de Reclutamiento.

Contratación: Proceso de formalización por medio del cual se integra a la persona en la Organización.

Entrevista: Valoración a la que se somete el aspirante a un trabajo para que la empresa compruebe si reúne las condiciones necesarias para el puesto:

Entrevista Conductual: Evaluación de los comportamientos esenciales que debe poseer el candidato de acuerdo a las competencias requeridas por el puesto.

Entrevista Técnica: Valoración de conocimientos técnicos específicos que posee el candidato.

Oferentes: Personas que envían su currículum vitae con la finalidad de ser considerados en un proceso de Reclutamiento.

Órganos de elección: Incluye al Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comité de Educación y Bienestar Social y Junta Arbitral.

Recontratación: Nueva contratación de una persona que haya laborado anteriormente en la Organización.

Reclutamiento: Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico.

Reclutamiento Interno: Proceso interno que se da cuando, al presentarse una vacante y la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción.

Reclutamiento Externo: Proceso externo que se da cuando al existir una vacante, la empresa intenta llenarla con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Referencias Laborales: Verificación de los datos laborales de empleos anteriores de los candidatos elegibles.

Relación de parentesco cercano: Corresponde a la relación de consanguinidad o afinidad, incluye al cónyuge y a los hijos, nietos, padres, abuelos, sobrinos y hermanos de la persona o de su cónyuge.

Requisición de Personal: Documento mediante el cual se hace solicitud formal de contratación de personal.

ÁREA: COMPESACIÓN Y BENEFICIOS

Administración de salarios: Es el proceso mediante el cual se planean, coordinan, organizan y controlan todos los procesos relacionados con el estudio de puestos y la asignación de salarios, conforme la estrategia corporativa.

Análisis & Valoración de puestos: Es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los puestos y la determinación de la importancia relativa de los mismos dentro de la estructura de la Corporación, considera factores y sub-factores que responden a la cultura y a las necesidades de la organización.

Anualidad: Es el monto que se le reconoce al trabajador por su tiempo de permanencia en la Corporación.

Ascenso o promoción: Se da cuando un trabajador es ubicado en otro puesto con una categoría superior, donde estará trabajando en un nivel de responsabilidad mayor asociado con un mayor salario. Basada en una valoración aprobada de la posición y un estudio del perfil actual del trabajador versus los requisitos de la posición a la cual será asignado.

Beneficios especiales: Es toda ayuda que se le brinda a un trabajador, por una situación especial.

Beneficios Generales: Es todo aquel incentivo que la Corporación brinda a sus trabajadores con la intención de favorecer sus condiciones laborales.

Cambio sustancial y permanente en el puesto: Se refiere a todo cambio permanente en el puesto que implica una variación importante en la naturaleza del mismo.

Corporación: Está constituida por Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L y sus subsidiarias.

Día Feriado: Son feriados aquellos días que de acuerdo con la ley de cada país deben concederse al (a la) trabajador(a) para que participe de las celebraciones especiales, ya sean cívicas, religiosas, sociales o históricas.

Diferencia de vacaciones: Es el pago que se hace para compensar a los trabajadores, que ganan comisión o extras, cuando se encuentran de vacaciones, condicionado a la naturaleza del puesto.

Empleado de confianza: el que ejecuta servicios de dirección o representación del empleador y todos aquellos trabajadores que laboren sin fiscalización superior inmediata.

Encuesta de salario: Es una herramienta técnica utilizada para recopilar información salarial de un grupo de empresas homologables o de intereses para La Corporación, que permite identificar el comportamiento en el mercado salarial de puestos de la misma naturaleza, buscando equidad externa.

Escala Salarial: está conformada por diferentes niveles donde se agrupan cada uno de los puestos de la Corporación, basándose en su valoración y tomando en cuenta la información de mercado actualizada semestralmente y con referencia a la ubicación del P50 de compañías de características similares, con el fin de mantener la competitividad de la compensación.

Estructura interna de salarios: Consiste en realizar una valoración de los diferentes puestos de trabajo en la organización, tomando en cuenta factores como complejidad, responsabilidad, entre otros, bajo un principio de equidad interna.

Estudio de puestos: Es una revisión que se realiza a un determinado puesto(s), mediante un análisis técnico (valoración de puesto), con el fin de identificar si aplica algún cambio en los factores que impacten su clasificación.

Grado Salarial: nivel utilizado para agrupar puestos de “valores Hay” similares con el fin de que puestos de similar responsabilidad se les remunere de manera similar. Va desde el Grado 8 al 23 (23 es el de mayor puntuación)

Medio Aguinaldo: Bono que se le otorga a los trabajadores activos de la Cooperativa según lo indican los Anexos.

Pago por disponibilidad: es el pago que se genera a un puesto a nivel profesional o técnico que por el grado de especialización o la naturaleza de las funciones a su cargo tenga que estar a disposición de la Cooperativa para cumplir con su trabajo fuera de la jornada ordinaria, en periodos de descanso o receso cuando las circunstancias así lo exijan.

Percentil: línea estadística.

- **Percentil 25:** Representa el valor salarial en el cual el 25% de la muestra encuestada, es remunerada por debajo de dicho valor y el 75% restante devenga niveles superiores.
- **Percentil 50:** línea estadística utilizada en los estudios salariales que representa exactamente a la mitad de la dispersión de las remuneraciones de la muestra. No se ve influenciada por remuneraciones extremadamente altas o bajas, dejando 50% de los casos arriba y 50% de los casos debajo de ella.
- **Percentil 75:** Representa el valor salarial en el cual el 75% de la muestra encuestada, es remunerada por debajo de dicho valor y el 25% restante devenga niveles superiores.

Periodo de prueba: Es un plazo establecido, donde el patrono evalúa la adecuación del individuo al puesto.

Recargo de funciones: Es cuando se le asigna a un puesto las funciones de otro puesto de un nivel ocupacional superior o igual, por un tiempo determinado; responsabilizándose el trabajador por las funciones de los dos puestos simultáneamente.

Reintegro de vacaciones: Es cuando por algún motivo especial un trabajador que esté en vacaciones, debe suspender el disfrute de las mismas, para lo cual se procede a reintegrar los días no disfrutados; y el monto pagado de más, en los casos en que corresponda.

Revaloración de puesto: es un movimiento a un nivel salarial superior usado para reconocer el ajuste en un incremento en experiencia, responsabilidades y/o mejor perfil que impactaron en el puesto y que implicaron una revaluación del mismo.

Salario total: Es la sumatoria del salario base, equiparación salarial, anualidad, disponibilidad, zonaje, recargo de funciones y otros.

Salario base: Se define como el rubro del salario asignado a cada categoría de puesto.

Salario de contratación: Es la remuneración que se otorga a un puesto basado en el estudio de clasificación y valoración de puestos y un estudio de mercado, dentro del rango asignado en la escala salarial.

Salario mínimo de contratación: utilizando como referencia el P50 correspondiente en la escala salarial de su categoría y de acuerdo a lo definido en cuanto a competitividad, salarios mínimos de ley y equidad interna

Tiempo extraordinario: se entiende el turno laborado por el trabajador o la trabajadora, una vez cumplida la jornada ordinaria convenida en su contrato de trabajo, que se remunera conforme la ley laboral vigente en cada país.

Vacaciones: Es aquel período de descanso con disfrute salarial que goza un trabajador después de un lapso de trabajo continuo, definido por la ley laboral de cada país.

ÁREA: ENTRENAMIENTO Y CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO

Software como servicio: Learn.com se basa en el modelo de distribución de software. El proveedor brinda al cliente el servicio de mantenimiento, operación diaria y soporte del sistema. Esta modalidad suele reducir la inversión inicial del proyecto.

Almacenamiento: La plataforma permitirá crear bases de datos que resguardan información que antes estaba dispersa en la organización y que podrá ser documentada.

Capacitación: Los módulos estarán en línea e incluirán documentos adjuntos, charlas en tiempo real y conferencias pre grabadas.

Redes sociales: Los chats, blogs y comunidades virtuales serán utilizados para evacuar consultas y conocer la opinión de los estudiantes sobre los cursos.

Evaluación: El sistema hace más fácil y clara la evaluación del personal, ya que involucra a superiores e iguales. Además, crea perfiles y agiliza las calificaciones internas.

Fuente: Learn.com.

ÁREA: RELACIONES LABORALES

Alcohol: Bebidas que contienen etanol y se distinguen entre bebidas producidas por fermentación alcohólica y destilación. Se encuentra en cervezas, vino, vodka, whisky, etc., su venta y consumo es permitida a personas mayores de edad.

Amonestación: Corresponde a una medida disciplinaria o llamada de atención sobre faltas específicas que no suspenden el contrato ni lo dan por terminado, su finalidad es corregir conductas no deseadas.

Aparatos o implementos relacionados a las drogas: Se refieren a materiales que pueden ser utilizados para la fabricación, administración, consumo, traslado o almacenamiento de drogas.

Ausencia: se refiere a la no asistencia del trabajador al lugar de trabajo si estar gozando de vacaciones. Las ausencias pueden ser justificadas o injustificadas. Las justificadas se clasifican con goce de salario o sin goce de salario. Entre las ausencias justificadas se encuentran las ausencias motivadas por razones médicas y asuntos personales.

Bienes de La Corporación: Son todas las áreas en las que opera La Corporación, incluyendo toda la infraestructura, bienes muebles e inmuebles y activos propios o arrendados.

Capacitación: Evento mediante el cual las personas actualizan, adquieren o mejoran los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar de manera productiva su función en la empresa.

Carta de compromiso: Es un contrato conductual en el que se consigna el resultado de la conversación entre el patrono y el colaborador, sobre las conductas que este último debe corregir, los compromisos adquiridos ante esto y la ayuda que

le brindará el patrono. Es una herramienta preventiva en la atención de casos laborales y un respaldo para futuros procesos disciplinarios, sin ser considerada una sanción disciplinaria por sí misma.

Clima organizacional: Grado de percepción sobre el estado de diversos elementos que influyen en la satisfacción, estado de ánimo o motivación del personal.

Constancia de incapacidad: es el certificado extendido por el sistema oficial de salud y que hace constar que la persona no está en la facultad de realizar su trabajo.

Corporación: Está constituida por Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. y sus subsidiarias.

Corto plazo: Para efectos de esta política, se refiere a un periodo de tres meses.

Cultura Organizacional: Conjunto de normas, hábitos y valores que caracterizan la manera usual de cómo se hacen las cosas en una organización.

Debido proceso: Garantía de rango constitucional la cual indica que las personas no podrán ser sancionadas sin que previamente exista la oportunidad de defenderse dignamente.

Dependencias: Se refiere a Direcciones, Subdirecciones, Gerencias y Subsidiarias de la Corporación.

Desarrollo Organizacional: Programas o módulos de formación diseñados integralmente para apoyar y originar procesos continuos de cambio y mejora a mediano o largo plazo.

Despido: Corresponde a la terminación del contrato laboral.

Deuda: Se refiere a la responsabilidad financiera que tiene un trabajador ante una entidad o persona y por la cual debe una suma determinada de dinero, cuyo pago debe realizar en un plazo fijo determinado y bajo ciertas condiciones

Diferencia de vacaciones: Es el pago que se hace para compensar a los trabajadores, que ganan comisión o extras, cuando se encuentran de vacaciones, condicionado a la naturaleza del puesto.

Drogas: Sustancia o preparado medicamentoso de efecto estimulante, deprimente narcótico o alucinógeno.

Drogas ilegales: Todas aquellas sustancias o medicamentos, cuyo uso o consumo no está debidamente autorizado por ley o por una autoridad competente.

Drogas legales: Aquella que es obtenida bajo prescripción médica o en algún dispensario de acceso público y de venta autorizada y que sea capaz de alterar el sistema nervioso central.

Faltas con daño económico: Se refiere a la trasgresión de alguna norma de seguridad, requisito de operación, uso indebido, violación de ley u otra similar que se ejecute durante la operación o utilización de algún activo, cuya consecuencia implica un daño o pérdida económica directamente sobre el activo u otros activos y se pueda demostrar que existe dolo, premeditación, alevosía, negligencia o en general una conducta en el causante que pueda considerarse como su responsabilidad directa y no producto del azar o circunstancias fuera de su control.

Faltas sin daño económico: Se refiere a la trasgresión de alguna norma de seguridad, requisito de operación, uso indebido, violación de ley u otra similar que se ejecute durante la operación o utilización de algún activo, cuya consecuencia no implica un daño o pérdida económica directamente sobre el activo, pero la acción si es considerada como conducta no deseada.

Financiamiento: es la proporción del costo del uniforme que la empresa financia al trabajador bajo la línea de crédito autorizada por la empresa para sus trabajadores.

Frecuencia de reposición de uniforme: periodo de tiempo requerido para la sustitución del uniforme.

Incapacidad: Estado físico y/o mental que imposibilita al trabajador para realizar sus funciones con todas sus facultades.

Inducción: Es un programa interno diseñado para culturizar al personal de nuevo ingreso y cuyo objetivo pretende fortalecer el sentido de identidad y pertenencia con la cultura y políticas de la Corporación.

Inducción Ejecutiva: Programa dirigido al personal ejecutivo que tiene como objetivo darle a conocer aspectos estratégicos de la Organización y otros de interés para puestos claves.

Inducción Específica: Consiste en una reunión entre el nuevo colaborador y la jefatura inmediata en la que se abordan temas específicos del puesto y de las normas.

Inducción Vivencial: Programa interno que forma parte del proceso de culturización al personal de nuevo ingreso, cuyo objetivo es fomentar un sentido de identidad y pertenencia hacia la Corporación. Su estructura y contenidos muestran una secuencia lógica de los principales aspectos que dan identidad a nuestra empresa –desde la historia hasta los valores, pasando por políticas y compromisos- y cuyo objetivo es fomentar en estos trabajadores una rápida inserción en la cultura de la organización y favorecer la identificación con nuestra naturaleza.

Jerarquía: Organización por categorías o grados de importancia entre diversas personas o cosas, o bien, cada uno de los niveles o grados dentro de una organización.

Jornada: Duración del trabajo diario de los colaboradores de la Cooperativa.

Largo plazo: Se refiere a un periodo de un año.

Legislación laboral: Conjunto de normas laborales vigentes en el Código de Trabajo de cada país.

Licencia por maternidad: Es un permiso especial con goce de salario (en porcentajes definidos según la legislación laboral vigente en cada país) que se brinda a la trabajadora durante su período de pre y post parto.

Mediano plazo: Para efectos de esta política, se refiere a un periodo de 6 meses.

Nivel de endeudamiento: Corresponde al grado de liquidez que tiene un trabajador, una vez que han sido deducidas todas sus obligaciones financieras de su salario bruto mensual.

Patrono: Está constituida por la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. o por sus subsidiarias.

Periodo de lactancia: es aquel periodo durante el cual la madre alimenta a su hijo, por medio de leche materna, o adaptación del niño y la madre en caso de adopción.

Período pre y post parto: Período obligatorio de reposo establecido por ley, para las trabajadoras embarazadas, por motivo del parto. Se divide en licencia pre-parto y licencia post-parto.

Permiso con goce de salario: Es el que se le concede a un trabajador para ausentarse de su trabajo sin percibir su salario, manteniendo la posición de la plaza. En el transcurso de dicho lapso, el trabajador no recibirá el salario habitual puesto.

Personal Ejecutivo: Personal de confianza que incluye puestos con rango de Gerente General, Auditor General, Asesor Legal Directores de División, Subdirectores de Área, Subauditor, Gerentes de Área y Asistentes de Gerencia General.

Proceso Disciplinario Progresivo: Se refiere a la aplicación de sanciones disciplinarias acordes con la legislación laboral que inician desde una amonestación verbal hasta el despido, considerando la proporcionalidad entre la falta y lo estipulado en políticas específicas.

Reinducción: Proceso mediante el cual los trabajadores con más de 10 años de laborar para la empresa, participan del Proceso de Inducción Vivencial.

Reintegro de vacaciones: Es cuando por algún motivo especial un trabajador que esté en vacaciones, debe suspender el disfrute de las mismas, para lo cual se procede a reintegrar los días no disfrutados; y el monto pagado de más, en los casos en que corresponda.

Representantes Patronales: El Consejo de Administración, el Gerente General, Directores de Área, Subdirectores, así como los Gerentes, Jefes de Departamento y de Unidad, Administradores y en general todas aquellas personas físicas debidamente autorizadas por la Gerencia General, para que a nombre de la Corporación ejerzan actos de dirección, administración, mando, fiscalización y disciplina.

Salario: Es la remuneración económica de carácter ordinaria y extraordinaria que recibe un trabajador periódicamente como contraprestación del servicio que brinda a la Corporación.

Salario bruto: La suma del salario ordinario más el monto promedio de las comisiones, horas extras y cualquier otro ingreso que haya devengado en los últimos seis meses.

Sanciones disciplinarias: Son medidas de corrección de conductas laborales no deseadas, propias del ejercicio del poder disciplinario del patrono, necesarias para buscar buenas relaciones laborales.

Subsidio: Beneficio monetario otorgado por la Corporación a un trabajador que se encuentre incapacitado.

Subvención: es la proporción del costo del uniforme que la empresa asume como gasto.

Suspensión: Corresponde a una medida disciplinaria sobre faltas específicas que suspenden el contrato por una cantidad de días específico, pero no lo dan por terminado.

Trabajador: Toda persona física que preste al Patrono sus servicios laborales en forma subordinada y a cambio de un salario o remuneración de cualquier clase o forma, sea permanente u ocasionalmente y como consecuencia de una relación laboral o de un contrato de trabajo, verbal o escrito, expreso o tácito, individual o colectivo.

Uniforme: tipo de vestimenta estandarizada que es subvencionada total o parcialmente por la empresa, cuyo uso es obligatorio.

Vacaciones: Es aquel período de descanso con disfrute salarial que goza un trabajador después de un lapso de trabajo continuo, definido por la ley laboral de cada país.

Valores: Conjunto de principios y creencias que regulan la actitud y conducta de una persona, tanto en su medio social como laboral.



PLAN DE COMUNICACIÓN



CAPÍTULO VI. PLAN DE COMUNICACIÓN

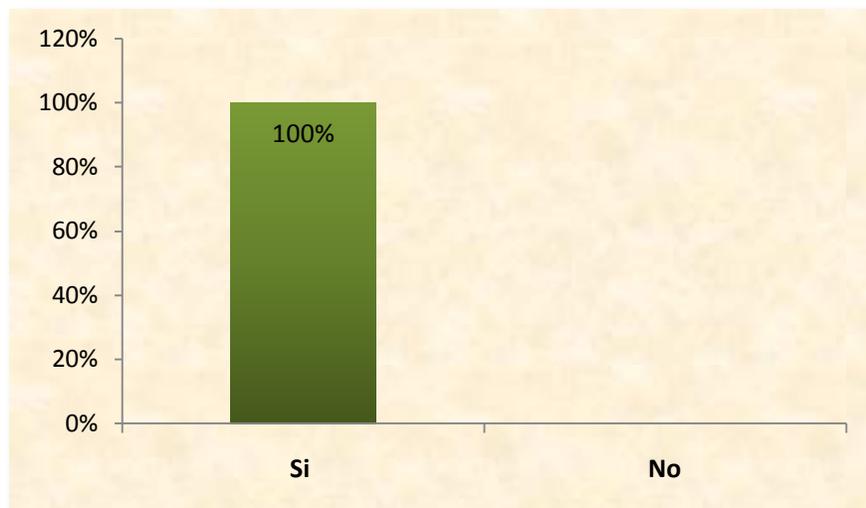
El presente capítulo incorpora el Análisis de la Encuesta de Comunicación aplicada a diversas jefaturas, direcciones y gerencias de COOPROLE R.L, las herramientas propuestas para la administración del Cambio en las áreas de Capital Humano y el respectivo Plan de Comunicación para el manual de Referencia elaborado en la investigación.

6.1 ANÁLISIS DE ENCUESTA DE COMUNICACIÓN

6.1.1 Interés de las Direcciones/Gerencias/Jefaturas en recibir información sobre los procesos que se realizan para la gestión de Capital Humano

El estudio arrojó que el total (100%) de los entrevistados muestran interés en recibir información referente a los procesos que se realizan para la gestión de Capital Humano.

Gráfico 1. Interés de las Direcciones/Gerencias/Jefaturas en recibir información sobre los procesos que se realizan para la gestión de CH.



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n= 20

6.1.2 Información que se considera provechosa y/o necesaria por parte de la Dirección de Capital Humano, para apoyar la gestión en las Áreas

Según la muestra de estudio (n=35), la información que se considera de mayor interés por parte de los entrevistados es la referente a la temática de la categoría “Relaciones Laborales” (22%), seguidamente la comprendida en la categoría de “Compensación y Beneficios” y la categoría “Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento” ambas con un porcentaje del 18%, y posteriormente “Plataforma de servicios” (15%), En la siguiente tabla se podrá observar con mayor detalle el tipo de información que se requiere o se considera necesaria para la gestión de las áreas según su clasificación.

Tabla 9. Información que se considera provechosa y/o necesaria para parte de la Dirección de Capital Humano, para apoyar la gestión en las Áreas.

INFORMACIÓN CLASIFICADA POR TEMAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Relaciones Laborales	19	22%
Código de trabajo	1	
Manejo de conflictos de personal (Matriz)	1	
Cuándo y cómo hacer un recordatorio, amonestación verbal o escrita, sanción, llamada de atención, machote, entre otros.	10	
Derechos del Gerente	1	
Legislación	1	
Matriz disciplinaria (actualizaciones)	1	
Reglamentos	2	
Reglas	1	
Responsabilidades y deberes	1	
Compensación y Beneficios	15	18%
Atrasos de aplicaciones	1	
Beneficios	1	
Disponibilidad	1	
Movimientos	1	
Nuevas plazas (procedimientos)	1	
Perfil de puesto	1	
Perfiles	1	
Políticas de beneficios	1	
Políticas de incentivos	1	
Promociones	1	

Salarios	3	
Rangos salariales	1	
Traslados	1	
Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento	15	18%
Deberes y obligaciones (inducciones)	1	
Capacitación (¿cómo pueden participar de una capacitación? ¿Por grupos o individual?)	5	
Tipos de Capacitación (servicios al cliente, manejo de comunicación, valores, motivación, mejoras de trabajo en equipo, relaciones, liderazgo, inteligencia emocional para las personas de rutas, Excel, ventas.)	3	
Charlas	1	
Inducción	1	
Oferta de capacitaciones	1	
Planes de Capacitación	1	
Procedimiento para solicitar capacitación	1	
Tiempo de inducción	1	
Plataforma de Servicios	13	15%
Constancias salariales	1	
Contactos	2	
Días feriados	1	
Evaluación	1	
Formularios	1	
Horas extras	2	
Las etapas de la Solicitud en CH	1	
Llenado de formularios	1	
Qué días feriados hay	1	
Quién solicitó el estudio, cuando, cómo	1	
Tiempos de vacaciones	1	
Aspectos Generales	10	12%
Administración de RH	1	
Manejo de Personal	1	
Política Administrativa de Personal	1	
Políticas	2	
Políticas de empresa	1	
Procedimientos	2	
Proceso para quejas	1	
Retroalimentación	1	
Notificación de Actualizaciones	7	8%
Sobre cualquier tema CH	4	

Sobre formularios nuevos	1	
Sobre nuevos proyectos	1	
Sobre Políticas nuevas aprobadas y notificadas a tiempo	1	
Aspectos de Horarios	7	8%
Cambios en horarios	1	
Guardias (regulaciones, recomendaciones para roles de guardia)	1	
Manejo de horarios (Controles)	4	
Políticas de horarios	1	
Solicitud de Nuevas Herramientas	5	6%
Expediente abierto de los subordinados	1	
Herramientas o infraestructura para CH	2	
Manual de procedimientos	1	
Registros	1	
Reclutamiento	3	4%
Cómo contratar	1	
Ingreso de Personales	1	
Reclutamiento	1	
Recomendaciones	1	1%
Las reuniones con jefaturas, aprovecharlas y visitar las sucursales más seguido	1	

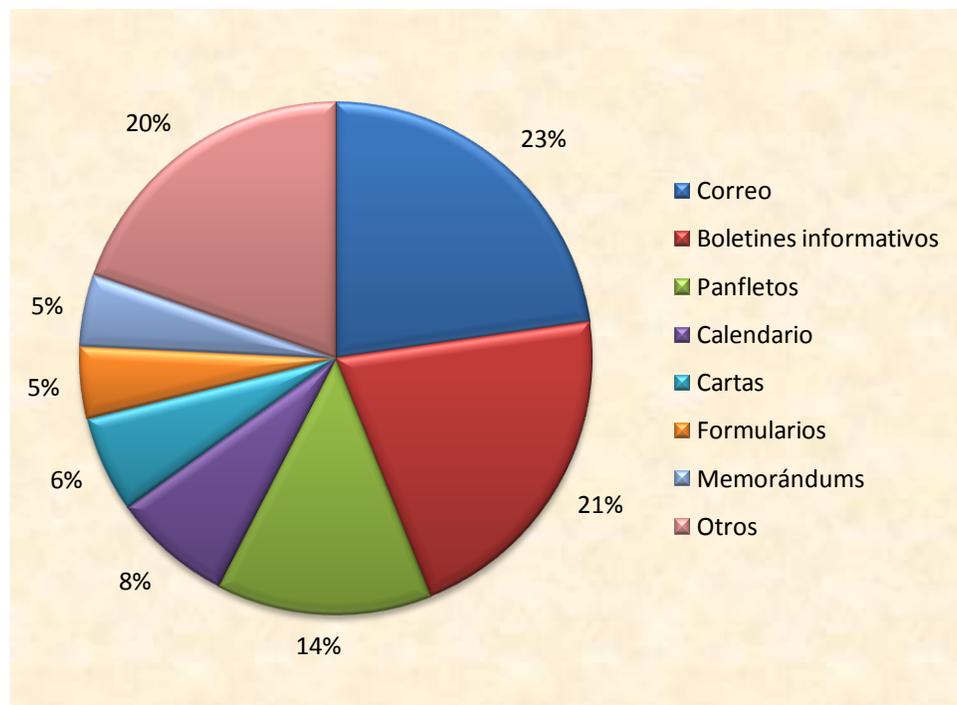
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n= 35

6.1.3 Forma en que se desea recibir la información para la gestión de Capital Humano.

En el siguiente gráfico se observan las diversas formas con que se desea recibir la información para la gestión de Capital Humano. La forma que abarca mayor porcentaje de preferencia por los encuestados es bajo la forma "Correo" 23%, y seguidamente los boletines informativos con un porcentaje del 21%. En cuanto a la forma "Otros" a pesar de que representa un porcentaje de notoriedad, no se tomará en cuenta pues su composición es muy diversificada (abarca circulares, comunicados, diagramas, imágenes, manuales, políticas, presentación, procedimientos, reportes, resúmenes y tablas).

Gráfico 2. Forma en que se desea recibir la información



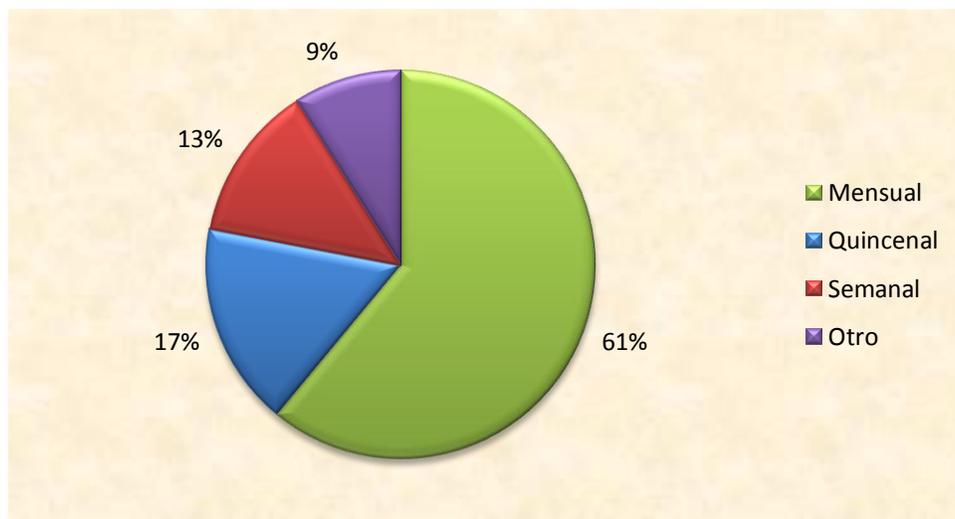
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n= 66

6.1.4 Frecuencia con que se desea recibir la información para la gestión de Capital Humano.

La investigación dio a conocer que la frecuencia con que se desea recibir la información en su mayoría, es de forma mensual (61%), seguidamente de forma quincenal (17%), las primeras 2, luego semanal (13%) y por último, con otra frecuencia (9%, bajo este rubro se contempla la frecuencia Anual o cada vez que hayan actualizaciones en la información).

Gráfico 3. Frecuencia con que se desea recibir la información.



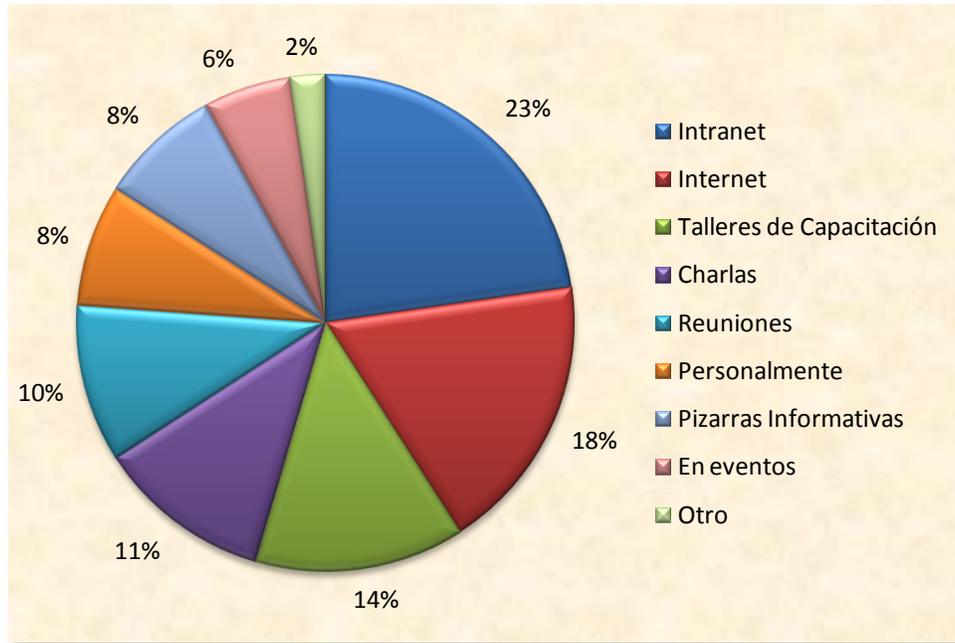
FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n= 23

6.1.5 Medios para difundir la información.

Según la investigación el medio para difundir la información referente a la administración de personal que obtuvo mayor porcentaje fue la Intranet con un 23%, seguidamente el internet con 18%, y por último los Talleres de capacitación con un 14%.

Gráfico 4. Medios para difundir la información.



FUENTE: Encuesta aplicada, investigación propia

n= 88

Al conocer los resultados de la encuesta de comunicación aplicada, se procede a proponer las herramientas para la administración del cambio en las áreas de la Dirección de Capital Humano y el respectivo Plan de Comunicación para el Manual de Referencia elaborado.

6.2 HERRAMIENTAS PROPUESTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LAS ÁREAS DE LA DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO

En esta sección el lector podrá encontrar los instrumentos u herramientas que se proponen para la gestión del conocimiento y así mismo la administración del cambio en las áreas de la Dirección de Capital Humano, pues son estas las que actúan como apoyo en el proceso de transferencia de la información contemplada en el Manual de Referencia y que implica en los procesos y políticas de la DCH.

6.2.1 Para Relaciones Laborales

Una vez que se divulgue y utilice el Manual de Referencia, las herramientas propuestas para el área de Relaciones Laborales podrán utilizarse como material de apoyo para la comprensión de los procesos de esta área, su uso se podrá implementar en actividades dinámicas con grupos de trabajo a quienes se brinde el taller de capacitación u inducción que se considere pertinente.

Los grupos de trabajo que participen en la actividad podrán proponer posibles soluciones y de la misma forma, generar preguntas y dudas que enriquecerán la comprensión de la información dada en el taller de capacitación. En caso de no proponerse solución alguna, se podrá abrir un espacio de discusión dirigido por el personal de Área de Relaciones Laborales con el fin de hallar una solución idónea de los casos ejemplo, o bien, solventar las dudas que quedaron sin respuesta.

A) Herramienta 1

Caso #1

Vemos este caso:

Elisa es operaria de la línea 2. Ella ha sido una trabajadora ejemplar en su rendimiento productivo durante los cuatro meses que ha estado laborando pero ha tenido problemas de comportamiento con algunas dentro de la fábrica. Hoy Elisa se enojó con Norma, su compañera de línea, porque no le quiso ayudar a recoger un paquete y la amenazó con pegarle. Norma le puso queja a Consuelo su supervisora sobre esta situación. Consuelo se fue directo a llamarle la atención a Elisa y le dijo que la próxima vez se iba a ver en problemas con su trabajo.



Para analizar:

- Qué sugiere que se haga en este caso?
- Qué método de comunicación se usó y cuál recomienda hacerse?
- Ha habido situaciones similares en su área laboral

B) Herramienta 2

Caso #2



“Mi supervisora no nos trata bien, cuando le preguntamos algo, nos responde con gritos o de mal modo. Pienso que somos personas como ellas y merecemos respeto.”

“He visto como algunos supervisores tratan mal y no les agradan las personas gorditas, pero opino que todos somos iguales, no debe haber discriminación”.

¿Que sugieren que se haga en este caso? Discutir en grupo.

¿Ha habido situaciones similares en su área de trabajo?



C) Herramienta 3

Caso #3



"Claudia ha sido siempre una mecánica muy cumplidora. Su hija ha estado enferma y tiene una cita con el médico el martes de la siguiente semana. Claudia habló con su supervisor Luis para pedirle permiso y salir dos horas antes el día martes. Quedaron en que Luis presentaría el permiso al Jefe de Planta, el Sr. Méndez.

*Claudia quiere pedir permiso para salir temprano el día martes de la próxima semana, y con la producción alta!, le dijo Luis quejándose al Sr. Méndez. Qué le digo? El Sr. Méndez dijo que **no rotundamente**. El día de la cita Claudia llegó mas temprano que de costumbre y se esmeró para terminar con su meta. Cuando ella se presentó donde Luis para retirarse temprano, le negó el permiso". Qué ocurrió en este caso?, cuál hubiera sido la mejor manera de actuar? Analizarlo en grupo.*

D) Herramienta 4

Caso #4

La autoridad en el acoso sexual

El acoso sexual implica la atención sexual no deseada hacia mujeres u hombres por alguien del sexo opuesto, o aún del mismo sexo.

Entorno hostil que puede significar, cualquier cosa desde un afiche mostrando mujeres casi desnudas, hasta bromas o contacto físico de naturaleza sexual o miradas de reojo.



Luis no será culpable de acoso sexual por invitar a Claudia a cenar o ver una película, aun siendo rechazado. Se convierte en acoso sexual si Luis insiste a pesar de los rechazos de Claudia.

Comentario a mencionar en el taller: Mobbing u Hostigamiento laboral significa desacreditación, insulto, maltrato, etc. Y la ley que lo respalda es la “Ley de hostigamiento sexual”.

Regularmente el área de Relaciones Laborales, como parte de su proceso en la resolución de casos, busca el valor agregado donde se evalúa la parte familiar “cuadro familiar” del colaborador implicado en el caso, realiza un estudio de responsabilidades y se trata de negociar con el colaborador para llegar a una solución.

6.2.2 Para Compensación y Beneficios

A) Herramienta 5

Esta herramienta podrá utilizarse como soporte en el taller de capacitación sobre el manual o bien, puede publicarse en la intranet en el sitio de RH consultas. Sirve como hoja de anuncio, Boletín informativo u Hoja de entrega inmediata al Director/Gerente/Jefe que recibe el taller.

NÚMERO

01

MES
AÑO

FORMULARIO DE ACCIÓN DE PERSONAL

Pasos para completar Formulario

¿Dónde puedo conseguir el formulario de acción de personal?

- En la intranet (in line).
- Plataforma de servicios.
- Con el personal de Compensación & Beneficios.

Contacto

- Wendy Vega
Ext. 3508
- Ileana Rodríguez
Ext. 3527
- Rebeca Ortega
Ext. 5120

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

¿Cómo puedo completar el formulario de acción de personal?

- Completar los datos personales del empleado.

FORMULARIO DE ACCIÓN DE PERSONAL

DATOS PERSONALES

Nombre completo de la persona:

No. de tabla: Fecha de solicitud:
- Tipo de acción solicitada (ver guía para el formulario)

ACCIÓN SOLICITADA

Promoción

Movimiento Lateral

Recargo de Funciones

Otro (especificar): _____

Ajuste de Salario (3 meses)*

Traslado de Ajuste Salarial

Traslado de Centro de Costos

Reconocimiento Académico

* Este tipo de acción aplica para posiciones operativas grado salarial B
- Completar la situación actual vs la situación propuesta.

ESTADO ACTUAL

Dirección	
Servicio	
Centro de Costos	
Nombre de Puesto	
Grado Salarial Actual*	
Salario Actual	
Tel. Fijo	
Departamento / Puesto	

ESTADO PROPUESTO

Dirección	
Servicio	
Centro de Costos	
Nombre de Puesto	
Grado Salarial Propuesto*	
Salario Propuesto*	
Alcance	#00000
Tel. Fijo	
Departamento / Puesto	
Fecha de Inicio	

REGISTRO DE FUNCIONES

Nombre de empleado a cubrir:	Fecha de cubrir:
Puesto de empleado a cubrir:	Origen:
Grado:	Fecha:
Nota:	

- Enviar el formulario a las compañeras de compensación para la revisión y recomendación salarial.
- Una vez revisado C&B lo reenviará y según el % busquen las firmas necesarias.



 ...siempre con algo mejor.

6.2.3 Para la divulgación del manual

A) Herramienta 6

Esta herramienta corresponde a la Invitación que se entregará al grupo de personas de interés para la capacitación sobre el manual de referencia.



CAPITAL HUMANO

Te invita a:

Conocer el nuevo Manual de Referencia

Fecha de la capacitación

Lugar:
Cualquier consulta: Ext. 3636

Dos Pinos

B) Herramienta 7

Anuncio #1 parte 1: Ésta herramienta se utiliza para la divulgación del Manual de Referencia, puede utilizarse como archivo adjunto en un correo informativo sobre el lanzamiento del manual, o bien, ser una hoja de información entregada el día de en que se recibe el taller de capacitación sobre el Manual. También puede utilizarse como anuncio para colocar en las pizarras informativas o en el inline específicamente en el sitio de RH consultas.

Capacitación

¿Qué Políticas y procedimientos de capital Humano sigo para una adecuada gestión de personal?

TEMA:
Manual de referencia

Tienes una duda?

PONENTE:
Capital Humano

Fecha:
Lugar:

C) Herramienta 8

Anuncio #1 parte 2: corresponde al reverso u hoja adjunta a la parte 1, se utiliza con el mismo fin: propiciar la divulgación de manual. Su uso puede ser de doble propósito, pues puede utilizarse como Hoja de información entregable a los colaboradores el día de la capacitación.



Capacitación

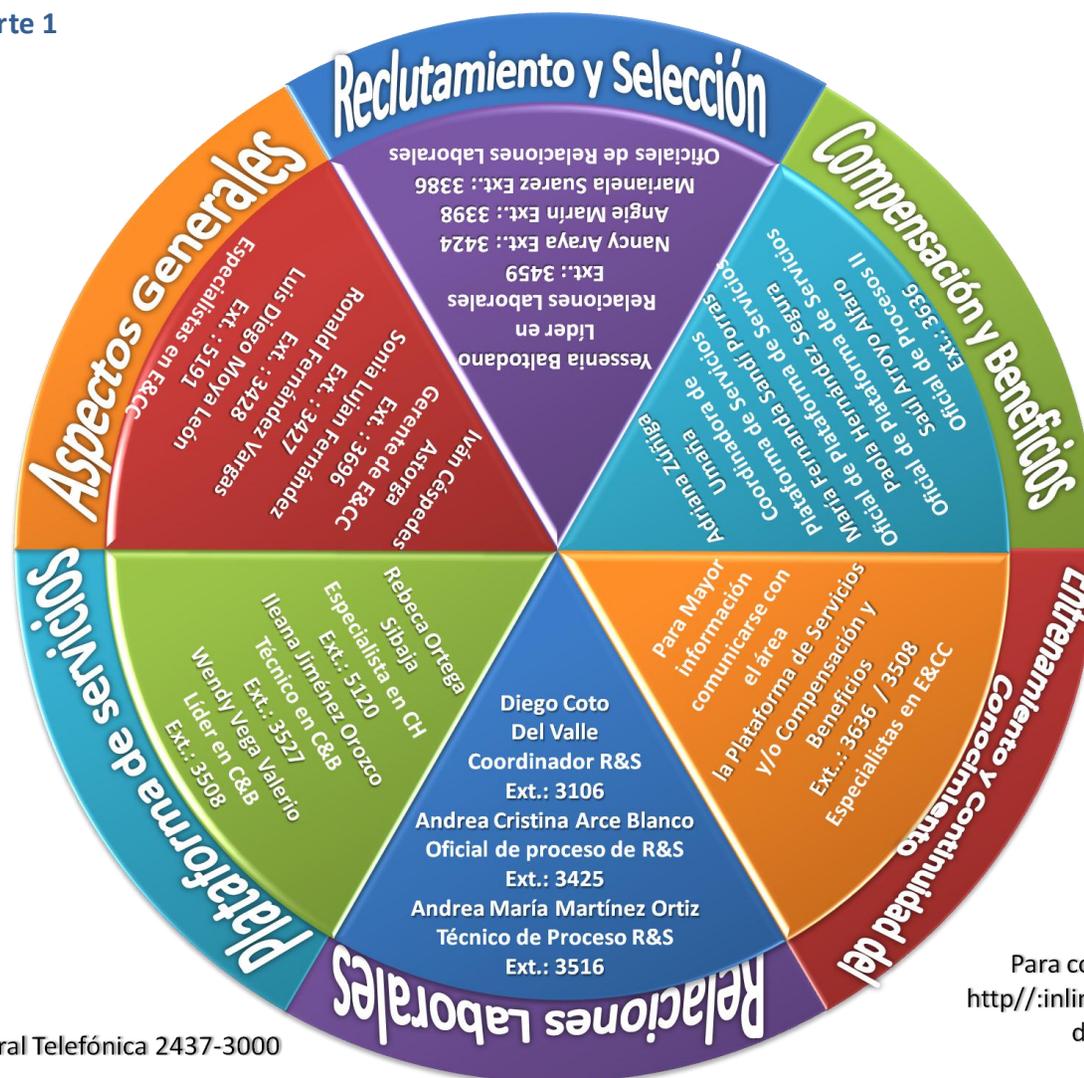
Manual de referencia

El Presente manual de referencia contiene información sobre políticas y procedimientos de la Dirección de Capital Humano. Su objetivo es ser una herramienta de apoyo en la gestión del personal y a la cual podrán tener acceso las Direcciones, Gerencias y Jefaturas de COOPROLE R.L.

Su diseño le permite ser una guía interactiva y atractiva, que permite comprender la información de manera sencilla y rápida.

6.2.4 Para adjuntarse al Manual de Referencia

A) Herramienta 9 parte 1



Central Telefónica 2437-3000

Para consultas en línea:
<http://inline/sites/rhconsultas/default.aspx>.

B) Herramienta 9 parte 2



Indicaciones para el Uso de ésta herramienta:



1. Recortar la figura siguiendo la siguiente línea: - - - - -
2. El espacio en color gris, es decir, el resto de la Hoja, debe desecharse.
3. Una vez recortada la imagen (Herramienta #9 parte 2) se coloca encima de la anterior (Herramienta #9 parte 1), pegándose con un broche en la ubicación del círculo interno.
4. Luego debe verificar que la figura recortada pueda girar.
5. Finalmente debe adjuntar ésta herramienta en el reverso o final del Manual de Referencia

6.2.5 Para la retroalimentación sobre el Manual de Referencia

A) Herramienta 10

La presente herramienta se podrá adjuntar al frente del Manual de Referencia que se entrega al usuario, o bien, podrá entregarse al usuario una vez finalizado el taller de Capacitación.

CUESTIONARIO DE RETROALIMENTACIÓN 1

El presente cuestionario fue diseñado con el fin de recolectar información concerniente al Manual de Referencia.

Solicitamos su ayuda para completar el mismo y sírvase de realizar cualquier sugerencia/observación /corrección que usted considere conveniente. Recuerde que toda la información que usted suministre será confidencial y de uso exclusivo para la Dirección de Capital Humano.

INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL CUESTONARIO

Tome en cuenta las siguientes instrucciones antes de completar el cuestionario:

- ✿ En caso de necesitar ayuda para completar algún apartado del cuestionario levante la mano y espere a ser atendido por el Encargado del taller de capacitación.
- ✿ Escriba en forma legible y utilice frases claras y concretas.
- ✿ El cuestionario debe contestarse de acuerdo con las exigencias de las necesidades de su área de trabajo en materia de procesos y políticas de la Dirección de Capital Humano.
- ✿ Una vez que lo llene entréguelo al Encargado de impartir el Taller de Capacitación.

Nombre _____

Puesto _____

Número de Extensión de su área: _____

Con respecto al Manual de referencia:

1. ¿Considera que el Manual es un documento atractivo?
 - a. Si
 - b. No ¿Por qué? _____

2. ¿Considera que la información contemplada en el Manual sirve como material de apoyo para la comprensión de los procedimientos y políticas a seguir en la Dirección de Capital Humano?
 - a. Si
 - b. No ¿Por qué? _____

3. ¿Considera que la información contemplada en el Manual facilita la gestión del personal en su área de trabajo?
 - a. Si
 - b. No ¿Por qué? _____

4. ¿Considera que la información contemplada en el Manual es actualizada y acorde a la realidad?

a. Si

b. No ¿Por qué? _____

5. ¿Existe otra información para la gestión del personal que usted considera debe implementarse en el Manual?

a. Si

b. No ¿Cuál? _____

B) Herramienta 11

La presente herramienta se podrá utilizar como guía de retroalimentación o diagnóstico en el taller de Capacitación, ya que no solamente se persigue conocer por ejemplo si el manual resulta atractivo a los usuarios sino que se persigue también conocer el grado de información retenida en la mente de los usuarios, es decir, verificar si se logró llevar a cabo un proceso de aprendizaje que respalde la utilización y comprensión del Manual de Referencia.

Esta guía será implementada por el Responsable de brindar el taller de capacitación, y podrá implementarla de manera individual, grupal o como considere conveniente. De la misma forma el responsable decidirá si desea efectuarla de forma oral, escrita u de forma mixta.

CUESTIONARIO DE RETROALIMENTACIÓN 2

1. ¿Cuáles son las áreas que componen la Dirección de Capital Humano?

Respuesta que debe darse por el Usuario: Las áreas que componen la Dirección de capital humano son: La plataforma de servicios, Relaciones laborales, Compensación y Beneficios, Reclutamiento y Selección, y Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento.

2. ¿A qué se dedica cada área de capital Humano?

Respuesta que debe darse por el Usuario:

Área de Plataforma de Servicios: Brindar servicios de consulta y trámites de Capital Humano mediante una atención personalizada y oportuna.

Área de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento: Desarrollar y Capacitar al personal de la Corporación, con el fin de lograr una mejora continua de la operación y maximizar la productividad de los trabajadores.

Área de Reclutamiento y Selección: Identificar y atraer a talento humano para cubrir las necesidades de la Cooperativa acorde a los puestos existentes dentro de la misma.

Área de Relaciones Laborales: Brindar a los colaboradores de la cooperativa un equilibrio patrono-trabajador que permita el buen funcionamiento, orden y las buenas relaciones laborales en la empresa, mediante el establecimiento de herramientas guías sobre el cómo actuar en el día a día.

Área de Compensación y beneficios: Administrar de una forma equitativa y justa la compensación y beneficios brindados a los colaboradores

3. ¿Si se tiene una duda o consulta correspondiente al Manual o la temática con relación a este, a quién acudo?

Respuesta que debe darse por el Usuario: Cada colaborador cuya labor radica en la Dirección de Capital humano, podrá atender cualquier consulta correspondiente al Manual de Referencia.

4. ¿Dónde puedo encontrar la información contacto del personal de la Dirección de Capital Humano?

Respuesta que debe darse por el Usuario: Al reverso del manual de Referencia podrá encontrar una herramienta en forma de círculo que contiene la información contacto del personal de la Dirección de Capital Humano.

5. ¿Dónde puedo adquirir los diversos formularios o boletas para llevar a cabo los procesos en la Dirección de Capital Humano?

Respuesta que debe darse por el Usuario: Existen algunos formularios a los cuales se puede tener acceso vía intranet. En el inline de la Cooperativa en la sección de RH consultas se podrá encontrar con varios machotes que se pueden enviar a la Dirección de Capital Humano para la realización del proceso que desee. Otro forma de adquirir los formularios/boletas es por medio de la plataforma de servicios o bien por solicitud expresa a área donde se realiza el proceso directamente.

6.3 PLAN DE COMUNICACIÓN

Tabla 10. Plan de Comunicación-Paso 1.

PASO #1			
FECHA	26 DE NOV	CANTIDAD DE PERSONAS	Todos
POBLACIÓN META	Directores, Gerentes y Jefaturas de COOPROLE R.L.	RESPONSABLE DEL PROCESO	ÁREA DE ENTRENAMIENTO Y CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO
MEDIOS DISPONIBLES	ACTIVIDADES	RECURSOS A UTILIZAR	PROVEEDOR DE MATERIAL
1. Correo Interno.	1. Lanzamiento del manual mediante publicación del anuncio (Herramienta #6 Parte 1) adjuntándose en correo interno para enviarse a población meta.	1. Archivo digital.	1. Encargada de Manual de Referencia y Herramientas propuestas para la administración del cambio. (Puede ser la líder en compensación y beneficios).
		2. Personal de la DCH	2. Dirección de Capital Humano.
		3. Computador con acceso a internet.	

Tabla 11. Plan Comunicación-Paso 2

PASO #2			
FECHA	26-nov	CANTIDAD DE PERSONAS	Todos
POBLACIÓN META	Directores, Gerentes y Jefaturas de COOPROLE R.L.	RESPONSABLE DEL PROCESO	ÁREA DE ENTRENAMIENTO Y CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO
MEDIOS DISPONIBLES	ACTIVIDADES	RECURSOS A UTILIZAR	PROVEEDOR DE MATERIAL
1. Inline - RH consultas.	1. Publicación del anuncio anterior en el sitio de RH consultas (in-Line).	1. Archivo digital.	1. Encargada de Manual de Referencia y Herramientas propuestas para la administración del cambio. (Puede ser la líder en compensación y beneficios).
		2. Personal de la DCH.	2. Dirección de Capital Humano.
		3. Computador con acceso a internet.	

Tabla 12. Plan de Comunión-Paso 3.

PASO #3			
FECHA	27-nov	CANTIDAD DE PERSONAS	Únicamente las 5 áreas de capital Humano, donde se nombrarán responsables para la custodia del manual. El nombramiento lo realizará la Líder en Compensación y Beneficios.
POBLACIÓN META	Áreas de la Dirección de Capital Humano.	RESPONSABLE DEL PROCESO	ÁREA DE ENTRENAMIENTO Y CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO
MEDIOS DISPONIBLES	ACTIVIDADES	RECURSOS A UTILIZAR	PROVEEDOR DE MATERIAL
1. Medios de Impresión Externos.	1. Impresión del Manual de Referencia (tipo calendario) para cada área de Capital Humano (aproximadamente 10 copias).	1. Archivo digital.	1. Encargada de Manual de Referencia y Herramientas propuestas para la administración del cambio.
		2. Personal de la DCH.	2. Dirección de Capital Humano.
		3. Computador con acceso a internet.	
		4. Resorte grueso transparente.	
		5. Material para Manual: Papel Couche 150 gr (mate), 11 x 17 pulgadas, Full color, tiro y retiro, barniz ambas caras.	3. Conlith tel: 2277-4600.
		6. Material para portada del Manual: Papel couche 250 gr (mate plastificada).	

Tabla 13. Plan de Comunión-Paso 4.

PASO #4			
FECHA	28-nov	CANTIDAD DE PERSONAS	Grupos de 2 a 15 personas por área funcional de la Cooperativa (por ejemplo: ventas, cobros, mercadeo, entre otros).
POBLACIÓN META	Directores, Gerentes y Jefaturas de COOPROLE R.L.	RESPONSABLE DEL PROCESO	ÁREA DE ENTRENAMIENTO Y CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO
MEDIOS DISPONIBLES	ACTIVIDADES	RECURSOS A UTILIZAR	PROVEEDOR DE MATERIAL
1. Correo Interno.	1. Envío de Invitación (Herramienta 6 y herramienta #7, ambas partes) a población meta.	1. Archivo digital. 2. Personal de la DCH. 3. Computador con acceso a internet.	1. Encargada de Manual de Referencia y Herramientas propuestas para la administración del cambio. 2. Dirección de Capital Humano.

Tabla 14. Plan de Comunicación-Paso 5.

PASO #5			
FECHA	29-nov	CANTIDAD DE PERSONAS	Grupos de 2 a 15 personas por área funcional de la Cooperativa (por ejemplo: ventas, cobros, mercadeo, entre otros).
POBLACIÓN META	Directores, Gerentes y Jefaturas de COOPROLE R.L.	RESPONSABLE DEL PROCESO	ÁREA DE ENTRENAMIENTO Y CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO
MEDIOS DISPONIBLES	ACTIVIDADES	RECURSOS A UTILIZAR	PROVEEDOR DE MATERIAL
1. Teléfono.	1. Confirmación de Asistencia.	1. Llamada telefónica.	1. Dirección de Capital Humano.
		2. Personal de la DCH.	
2. Correo Interno.	1. Confirmación de Asistencia.	2. Personal de la DCH.	
		3. Computador con acceso a internet.	

Tabla 15. Plan de Comunción-Paso 6.

PASO #6			
FECHA	29-nov	CANTIDAD DE PERSONAS	Todos
POBLACIÓN META	Directores, Gerentes y Jefaturas de COOPROLE R.L.	RESPONSABLE DEL PROCESO	ÁREA DE ENTRENAMIENTO Y CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO
MEDIOS DISPONIBLES	ACTIVIDADES	RECURSOS A UTILIZAR	PROVEEDOR DE MATERIAL
1. Correo Interno.	1. Envío de "herramienta # 7" parte 2 por correo como boletín informativo.	1. Archivo digital.	1. Encargada de Manual de Referencia y Herramientas propuestas para la administración del cambio.
2. Inline (RH Consultas).	2. Publicación de la "herramienta 7 parte 2" como boletín en el Inline.		

Tabla 16. Plan de Comunción-Paso 7.

PASO #7			
FECHA	30-nov	CANTIDAD DE PERSONAS	Todos
POBLACIÓN META	Directores, Gerentes y Jefaturas de COOPROLE R.L.	RESPONSABLE DEL PROCESO	ÁREA DE ENTRENAMIENTO Y CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO
MEDIOS DISPONIBLES	ACTIVIDADES	RECURSOS A UTILIZAR	PROVEEDOR DE MATERIAL
1. Pizarras informativas	1. Impresión de Anuncios 2. Colocación de anuncio en pizarras informativas.	1. Archivo digital 2. Material para anuncio: Papel Couche 150 gr (mate), 11 x 17 pulgadas, Full color, tiro y retiro, barniz una cara.	1. Encargada de Manual de Referencia y Herramientas propuestas para la administración del cambio. 2. Conlith tel: 2277-4600.

Tabla 17. Plan de Comunión-Paso 8.

PASO #8			
FECHA	01-dic	CANTIDAD DE PERSONAS	Todos
POBLACIÓN META	Directores, Gerentes y Jefaturas de COOPROLE R.L.	RESPONSABLE DEL PROCESO	ÁREA DE ENTRENAMIENTO Y CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO
MEDIOS DISPONIBLES	ACTIVIDADES	RECURSOS A UTILIZAR	PROVEEDOR DE MATERIAL
1. Medios de Impresión Externa.	1. Impresión de Manuales de Referencia (A nivel COOPROLE R.L. existen 344 Jefaturas/Gerencias/Directores; pueden imprimirse 344 copias o si la Dirección de Capital Humano lo desea puede elegir una muestra en que se seleccionen las jefaturas que tienen mayor cantidad de personas a cargo y se encuentran en mayor frecuencia de la gestión de estas.	1. Resorte grueso transparente.	1. Conlith tel: 2277-4600.
		2. Material para Manual: Papel Couche 150 gr (mate), 11 x 17 pulgadas, Full color, tiro y retiro, barniz ambas caras.	
2. Impresora Interna DCH	2. Impresión de herramientas de Apoyo para el taller de capacitación (herramientas 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10). Se deben imprimir 344 juegos de copias.	3. Material para portada del Manual: Papel couche 250 gr (mate plastificada).	Encargada de Manual de Referencia y herramientas propuestas para la administración del cambio.
		4. Archivo Digital.	
		5. Material para Boletines: Papel Carta a color 21,59 cm x 27,94 am.	Dirección de Capital Humano.

Tabla 18. Plan de Comuni3n-Paso 9.

PASO #9			
FECHA	02-dic	CANTIDAD DE PERSONAS	Grupos de 2 a 15 personas por 3rea funcional de la Cooperativa (por ejemplo: ventas, cobros, mercadeo, entre otros).
POBLACI3N META	Directores, Gerentes y Jefaturas de COOPROLE R.L.	RESPONSABLE DEL PROCESO	Se involucran todas las 3reas de la Direcci3n de Capital Humano seg3n tema de capacitaci3n.
MEDIOS DISPONIBLES	ACTIVIDADES	RECURSOS A UTILIZAR	PROVEEDOR DE MATERIAL
1. Espacio externo (hotel-centro de conferencias/con convenciones) o espacio interno (mezanine, sala de animaciones).	1. Elaboraci3n de taller de capacitaci3n.	1. Archivo digital. 2. Manuales de Referencia. 3. Herramientas de Apoyo.	1. Encargada de Manuales de Referencia y Herramientas propuestas para la administraci3n del cambio.
2. Personalmente.			

Tabla 19. Plan de Comunicación-Paso 10.

PASO #10			
FECHA	Cada mes calendario	CANTIDAD DE PERSONAS	Todos
POBLACIÓN META	Directores, Gerentes y Jefaturas de COOPROLE R.L.	RESPONSABLE DEL PROCESO	ÁREA DE ENTRENAMIENTO Y CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO
MEDIOS DISPONIBLES	ACTIVIDADES	RECURSOS A UTILIZAR	PROVEEDOR DE MATERIAL
1. Correo Interno.	1. Envío de actualizaciones del manual.	1. Archivo digital.	1. Encargada de Manual de Referencia y Herramientas propuestas para la administración del cambio.
2. Inline (RH Consultas).			
3. Pizarras informativas	2. Impresión de Anuncios.	2. Material para Boletín: Papel Carta a color 21,59 cm x 27,94 am.	2. Dirección de Capital Humano.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones del proyecto de investigación:

Según la encuesta de comunicación:

1. El 100% de los encuestados demuestran interés en recibir información con relación a los procedimientos que se realizan para la gestión del personal.
2. La información que actualmente se considera provechosa o de mayor necesidad por parte de la Dirección de Capital Humano para apoyar la gestión del personal es la relacionada con el área de Relaciones Laborales (22%) y la relacionada con el área de Compensación y Beneficios (18%) contemplando aspectos como:
 - a. Cuándo y cómo hacer un recordatorio, amonestación verbal o escrita, sanción, llamada de atención, y cuál es el machote que debe presentarse, entre otros.
 - b. Proceso y política de administración salarial, perfiles de puestos y movimientos de personal.
3. La forma en que se desea recibir la información es mediante correo interno, seguidamente los boletines informativos, panfletos, y calendarios, que ya son de uso frecuente en la empresa.
4. La mayoría (61%) de los encuestados determinó que se desea recibir la información para la gestión del personal cada mes.
5. La intranet (in line), el correo y/o el teléfono son las principales herramientas de comunicación interna sugeridas
6. Entre los medios que se consideran más adecuados para la difusión de la información para la gestión del personal se encuentra: la intranet (23%), el internet (18%), los talleres de capacitación (14%) y las reuniones (10%).

Sobre aspectos concernientes a la Gerencia de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento:

7. *La Gerencia de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento* se basa en un proceso de consulta y servicio al cliente para su labor diaria. Es así que las necesidades prioritarias de su área son identificadas por la demanda de sus usuarios (clientes) y por ende, no existe Plan de trabajo formal; su operación puede caracterizarse por ser inmediata y dada al interés tecnológico.
8. Actualmente no existe un proceso formal de capacitación sobre los temas tratados en el apartado de “Aspectos Generales” del “Manual de Referencia” propuesto en la presente investigación y que se consideran consulta frecuente por el trabajador.
9. No existe sitio formal para la realización de capacitaciones dentro de la Cooperativa lo que ocasiona contratiempos o resulta desventajoso para el proceso de entrenamiento con relación a los temas gestionados en las áreas de la Dirección de Capital Humano.
10. Inexistencia de un procedimiento formal para el traspaso del conocimiento de trabajador a trabajador adquirido en capacitación.

En cuanto a la documentación de los procesos de Capital Humano:

11. Para la Requisición de Personal, es frecuente que el usuario que se encarga de completarla pregunte cómo llenar la casilla que corresponde a “Sueldo actual del puesto (si está ocupado)” o bien opte por dejar el espacio en blanco, la razón puede encontrarse en que los usuarios desconocen el uso correcto del sistema que proporciona esta información, lo que provoca que la Requisición de Personal quede incompleta y por ende, se produzcan demoras en el Proceso de Reclutamiento y Selección.
12. Si existe algún error con la aplicación de una Acción de Personal al sistema interno de la DCH, usualmente a quien se acude es al Técnico en Compensación y Beneficios, pues es el responsable directo; sin embargo; es el Técnico en C&B

quien también en coordinación con el área de Planillas realiza la gestión del cierre contable. Un sobrecargo de sus funciones en temporada de cierre contable puede retrasar el proceso normal de cierre e impedir la eficiencia del departamento de Capital Humano.

13. Existe un sitio en el in line (red interna) de la Cooperativa en que las Direcciones, Gerencias y Jefaturas pueden acceder a los diversos formularios y/o documentación de las áreas de Capital Humano, sin embargo existe documentación que debe actualizarse y/o incorporarse a este sitio para agilizar los procesos de consulta y/o trámite diario.

Sobre otros aspectos:

14. No se propone herramienta de evaluación para el Taller de capacitación sobre el Manual de Referencia, ya que el Formulario “Encuesta Final de curso” brindado por la Gerencia de E&CC se caracteriza por ser una herramienta muy completa para la recolección de la información de retroalimentación.

RECOMENDACIONES

Con base en el trabajo realizado es posible plantear las siguientes recomendaciones:

Sobre la encuesta de comunicación aplicada:

1. Extender la encuesta de comunicación del presente estudio, a una mayor población permitiría la obtención de datos cuantitativos más certeros y de los cuales se podría hacer inferencias permitiendo conocer cada vez mejor la población y características de estudio.
2. Para que el Manual de Referencia sea efectivamente un vehículo de comunicación interna, hace falta que exista interacción constante entre el emisor y el receptor y de la misma forma una red de informantes que se encarguen de aportar una información de actualidad próxima al terreno y responder a las cuestiones del momento. Es por esto que se recomienda establecer un Responsable directo de este proceso.
3. Se recomienda informar sobre las posibles actualizaciones que se generen en el Manual de Referencia de manera mensual.
4. Para la difusión de la información contenida en el Manual de Referencia se aconseja una implementación frecuente de los siguientes medios: correo interno, seguidamente los boletines informativos, panfletos, y calendario.

Sobre aspectos concernientes a la Gerencia de Entrenamiento y Continuidad del

Conocimiento:

5. Se recomienda fortalecer el proceso de capacitación en la temática referente a Relaciones Laborales y/o Compensación y beneficios.
6. Incorporar un procedimiento que brinde seguimiento al traspaso del conocimiento adquirido en las capacitaciones además de asegurar un aprendizaje en cadena, permitirá generar aportes de mejora a la cooperativa y creará una imagen de una

Gerencia de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento que se preocupa por el desarrollo del Trabajador.

7. Agregar un proceso de capacitación sobre “Aspectos Generales” (ver aparatado con el mismo nombre en el manual de referencia) generaría la solvencia de muchas interrogantes del colaborador, permitiendo agilización en los procesos y eliminando las demoras que usualmente se generan por estos temas.
8. Se propone la búsqueda de un espacio en la cooperativa para el implemento y aumentos de capacitaciones con relación a los temas que se gestionan en Capital Humano.
9. A pesar de que la Gerencia de Entrenamiento y Continuidad del Conocimiento identifica sus necesidades por la demanda directa de sus usuarios, incorporar un plan de trabajo estratégico que guíe su rumbo puede aportar mayor eficacia y eficiencia en su diario quehacer, además de permitirle identificar las necesidades prioritarias del área.
10. Apoyar las visitas de intercambio o un programa de rotación de trabajo entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que uno y otro aprenda más sobre las funciones de ambos departamentos permitiría la generación de aportes enriquecedores y detección de posibles fallas.

Sobre la documentación de los procesos de Capital Humano:

11. Se recomienda indagar en la razón por la cual las jefaturas parecen desconocer la información referente a los sueldos actuales de los trabajadores que tienen a su cargo. Tener conocimiento sobre esta información permite tomar medidas regulatorias y mejorar los procesos de Capital Humano.
12. Se recomienda incorporar una evaluación del desempeño general y a su vez una política que la sustente. Puede realizarse de manera virtual para proporcionar eficiencia y eficacia al proceso.

13. Se recomienda actualizar el sitio de RH consultas en inline para que los usuarios que acceden a esta información tengan un conocimiento vigente, adecuado y claro de los procedimientos actuales que debe elaborar en Capital Humano.

Sobre otros aspectos:

1. Se recomienda utilizar el Formulario “Encuesta Final de curso” como herramienta de retroalimentación en el Taller de Capacitación sobre el Manual de Referencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias*. Argentina, Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360º*. Argentina, Buenos Aires: Granica S.A.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). México, DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, C. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Quinta ed.). México, DF: Mc Graw Hil.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano* (Primera ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración del Personal* (Octava ed.). México: Pearson Prentince Hall.
- Drucker, P. (1993). *Administración y Futuro*. Argentina. Buenos Aires: Sudamericana S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (Julio 2007). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México, DF: Mc Graw Hill.
- koontz, H., & Werhrich. (1994). *Administración. Una Perspectiva Global* (Décima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Miner, J., & Crane, D. (1995). *Human Resource Management: the strategic perspective*. . Harper CollinsCollege Publishers.
- Pardo, M., & Luna, R. (2007). *Recursos Humanos para Turismo*. España-Madrid: Person Prentice Hall.
- Stoner, J. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Prentice Hall.

APÉDICES

APÉNDICE #1

GUÍA DE ENTREVISTA- ANTECEDENTES ESTRATEGIA Y PLAN DE TRABAJO CAPITAL HUMANO

1. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa? (Adjuntar organigrama si no hay inconveniente)

2. ¿Posee la empresa una estrategia empresarial?

- a. Si

- b. No, ¿porqué? _____

3. ¿En qué consiste?

4. ¿Hace cuánto se empezó a aplicar la estrategia?

5. ¿Está la estrategia proyectada a corto, mediano y/o largo plazo?

6. ¿Cómo aplican la estrategia empresarial a la Dirección de Capital humano?

7. ¿Cada cuánto realizan la evaluación o retroalimentación de la estrategia?

8. ¿Qué cambios ha sufrido la estructura organizativa de la cooperativa y/o la de CH por la implementación de la estrategia?

9. ¿Cómo logran o consiguen que el capital humano se sienta identificado con la estrategia que aplica la empresa en su quehacer?

Muchas gracias por su tiempo...

Lauren Mariela Víquez Núñez



la-ma-vi-un@hotmail.com; laurenviquez@gmail.com



8321-8931



2461-1692

APÉNDICE #2

GUÍA DE ENTREVISTA GENERAL PARA PROCESOS

1. Área de Capital Humano _____
2. ¿Cuál es el objetivo general de su área?

-
3. ¿Cuáles son los procesos de su área?

-
4. ¿Qué consisten o cuáles son los flujos del (de los) proceso (s) de su área?

-
5. ¿Quiénes son los responsables del (de los) proceso (s)?

-
6. ¿Existen Formularios, boletas, Acciones y/o documentos de llenado para que las jefaturas, direcciones o Gerencias puedan llevar a cabo el (los) proceso (s)?

-
7. ¿Cuáles son los procesos críticos o cuellos de botella?

-
8. ¿Por qué son críticos esos procesos?
-
-

CAPITAL HUMANO



9. ¿Cuáles son las preguntas frecuentes generadas por los usuarios (Jefes, Gerentes, Directores) sobre su área y sus procesos?

10. ¿Cada cuanto se realiza (n) y actualiza (n) el (los) proceso (s)?

11. ¿Cómo se actualiza (n) el (los) proceso (s)?

12. ¿Han surgido cambios en los procesos actualmente? ¿Cuáles son los cambios? ¿Cómo han afectado al área?

13. ¿Qué métodos o mecanismos de comunicación utilizan para llevar a cabo el proceso?

14. ¿Cuáles son las políticas relacionadas con éste (os) proceso (os)?

15. ¿Cuáles son los servicios más importantes?

16. ¿Cumple con los objetivos del proceso para lograr una ventaja competitiva a futuro?

a. Si

b. No

¿Porqué? _____

Muchas gracias por su tiempo...

Lauren Mariela Víquez Núñez



la-ma-vi-un@hotmail.com; laurenviquez@gmail.com



8321-8931



2461-1692

APÉNDICE #3

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE SISTEMAS DE REMUNERACIÓN

1. ¿Cuántos colaboradores laboran en la cooperativa?

2. ¿Cuáles puestos existen actualmente en la empresa? (Pedir base de datos)

3. ¿La empresa paga el salario mínimo establecido por la ley?

a. Sí

b. No. ¿por qué? _____

4. ¿Cómo maneja la empresa las jornadas de los colaboradores, sus horas extras y los feriados?

5. ¿Qué beneficios e incentivos reciben los colaboradores en la empresa?

a. Vacaciones

b. Días Feriados

c. Alimentación

d. Transporte

e. Alojamiento

f. Seguro

g. Servicios médicos

h. Descuentos en servicios

adicionales a la empresa

i. Comisiones

j. Otros _____

6. ¿En la empresa realizan los aumentos salariales establecidos por ley?
- Si
 - No. ¿Por qué? _____

- _____ Pase a la pregunta 7
7. ¿Cada cuánto realizan los aumentos salariales?
- Semestral
 - Anual
 - Otros _____
8. ¿Cada cuanto realizan el pago a sus colaboradores?
- Diaria
 - Semanal
 - Quincenal
 - Mensual
 - Otros
9. ¿Cómo se realizan los pagos salariales?
- Cheque
 - Cuenta bancaria
 - Efectivo
 - Otros. _____

10. ¿Posee la empresa alianzas con otras empresas, en las cuales los colaboradores tienen acceso a beneficios o incentivos?
- Si. ¿Cuáles? _____

 - No.
11. ¿Conforman los colaboradores algún tipo de organización (Sindicatos, Asociaciones, Otras)?
- Si. ¿Cuáles? _____

() No

12. ¿Qué tipos de deducciones se realizan a los salarios?

- a. () Cargas Sociales
- b. () Asociaciones Solidaristas
- c. () Asociaciones Sindicalistas
- d. () Pensiones Alimenticias
- e. () Otros _____

13. ¿Cómo se maneja la estructura salarial?

14. ¿Cuáles son las políticas por las que la empresa se rige en materia salarial?

Muchas gracias por su tiempo...

Lauren Mariela Víquez Núñez



la-ma-vi-un@hotmail.com; laurenviquez@gmail.com



8321-8931



2461-1692

APÉNDICE #4

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. ¿Evalúan el desempeño de los colaboradores de la cooperativa?

a. Si

b. No ¿Por qué? _____

2. ¿Qué método o herramientas utilizan para evaluar el desempeño de los colaboradores?

3. ¿A quienes se aplica?

4. ¿Cuándo se aplica?

5. ¿Por qué se aplica?

6. ¿Se actualiza?

a. Si

b. No ¿Por qué? _____

7. ¿Cada cuanto se actualiza?

8. ¿Donde se hace?

9. ¿Cómo se aplica?

10. ¿Cuánto dura la aplicación de la evaluación?

11. ¿Una vez obtenidos los resultados qué hace con ellos? ¿Se publican?

12. ¿Se informa al colaborador sobre los resultados de su evaluación?

a. Si

b. No ¿Por qué? _____

Muchas gracias por su tiempo...

Lauren Mariela Víquez Núñez



la-ma-vi-un@hotmail.com; laurenviquez@gmail.com



8321-8931



2461-1692

APÉNDICE #5

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Evalúan el desempeño de la cooperativa?

a. () Si

b. () No ¿Por qué? _____

2. Desde el punto de vista del concepto Capital Humano, ¿Qué método o herramientas utilizan para evaluar el desempeño de la cooperativa?

3. ¿A quienes se aplica?

4. ¿Cuando se aplica?

5. ¿Por qué se aplica?

6. ¿Donde se aplica?

7. ¿Cómo se aplica?

8. ¿Cuánto dura la aplicación de la evaluación?

9. ¿Una vez obtenidos los resultados qué hace con ellos? ¿Se publican?

10. ¿Se informa al colaborador sobre los resultados de la evaluación?

c. Si

d. No ¿Por qué? _____

11. ¿La evaluación de la cooperativa se actualiza?

c. Si

d. No ¿Por qué? _____

12. ¿Cada cuanto se actualiza?

APÉNDICE #6

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN

El presente cuestionario fue diseñado con el fin de recolectar información referente al tipo, la forma, la frecuencia, y el medio que se requiere para la comunicación de las políticas y procedimientos que jefes y/o supervisores requieren para la gestión de capital humano en sus áreas. Solicito su ayuda para la elaboración del mismo, y de antemano le indico que la información recolectada es de carácter confidencial.

Nombre _____ Puesto _____

1. ¿Estaría interesado en recibir información referente a los procedimientos que se realizan para la gestión de capital humano?
 - a. Si
 - b. No ¿porqué? _____

2. ¿Qué información considera provechosa y/o necesaria por parte de la Dirección de Capital Humano, para apoyar la gestión en su Área?,

3. Según lo anterior, marque con una “x” las opciones que considere convenientes. Puede marcar más de una opción.

3.1. ¿De qué forma le gustaría recibir la información?	3.2. ¿Con qué frecuencia?				3.3. ¿Cuales considera usted los medios más indicados para difundir esta información?								
	a. Semanal	b. Quincenal	c. Mensual	d. Otro	a. Intranet	b. Internet	c. Personalmente	d. En eventos	e. Pizarras informativas	e. Talleres de	f. Charlas	g. Reuniones	h. Otro
a. () Panfletos	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
b. () Boletines informativos	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
c. () Calendarios	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
d. () Cartas	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
e. () Memorándums	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
f. () Formularios	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
g. () Facturas	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
h. () Otros	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO...

Lauren Mariela Víquez Núñez



la-ma-vi-un@hotmail.com; laurenviquez@gmail.com



8321-8931



2461-1692

