



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL SAN CARLOS

**Propuesta de Manual de Puestos y Procedimientos de Gestión de Capital
Humano para COOPEBRISAS R.L.,
Las Brisas, Zarcero.**

Proyecto de Graduación para optar por el grado de
BACHILLERATO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Realizado por:

Margareth Rodríguez Arce

Profesora Asesora:

M.A.E. EILEEN BARRANTES BARRANTES

II semestre 2012.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL SAN CARLOS

Propuesta de Manual de Puestos y Procedimientos de Gestión de Capital
Humano para COOPEBRISAS R.L.,
Las Brisas, Zarcero.

Proyecto de Graduación para optar por el grado de
BACHILLERATO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Realizado por:

Margareth Rodríguez Arce

Profesora Asesora:

M.A.E. EILEEN BARRANTES BARRANTES

II semestre 2012.

ACTA TRIBUNAL EXAMINADOR

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Constancia de aprobación de la práctica profesional



Propuesta de Manual de Puestos y Procedimientos de Gestión de Capital Humano
para COOPEBRISAS R.L.,
Las Brisas, Zarcero.

Tribunal Examinador

MAP. Ana Gabriela Víquez Paniagua

Jurado Lector

Bach. Marilyn Sánchez Alvarado

Jurado Lector

I. DEDICATORIA

En esta etapa tan especial de mi vida, una fase llena de bonitos recuerdos, donde concluye una meta, un esfuerzo y una ilusión, involucra personas que han marcado significativamente cada paso que he dado, a las cuales dedico el presente trabajo.

Dedico en primer lugar a Dios quien es mi guía, mi fortaleza, me ha dado la capacidad, salud y me ha permitido concluir este período tan importante de mi carrera.

A mis padres Jorge Rodríguez y Odilie Arce por su apoyo incondicional en mis metas y proyectos personales, les agradezco su amor y los valores que han inculcado en mí, sin duda alguna son parte fundamental de mis logros y de mi vida.

Mis cuatro hermanas y mi novio pilares que siempre han estado a mi lado en los buenos y malos momentos, por su tiempo, su apoyo y su cariño, que han plasmado en mí la motivación para cumplir mis metas y a seguir adelante con la ayuda de Dios.

A todos ellos les deseo muchas bendiciones y éxitos en sus vidas.

II. AGRADECIMIENTOS

Le agradezco en primer lugar a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco a Marlon Rodríguez Rodríguez, Gerente General de COOPEBRISAS R.L. por brindarme la oportunidad y confianza de realizar mi trabajo final de graduación en la empresa, además de brindarme todo su apoyo en el proyecto.

A la M.A.E. Eileen Barrantes Barrantes, coordinadora de la carrera de Administración de Empresas y profesora asesora de práctica, por el apoyo, consejos y excelente supervisión brindada en el proyecto.

A mis amigos por el apoyo, motivación y momentos compartidos a lo largo de la etapa universitaria, en un proceso de aprendizaje en conjunto, una fase inolvidable.

Al personal del Tecnológico de Costa Rica Sede San Carlos, parte importante de mi formación como profesional y de mi vida.

A todas esas personas que de una u otra manera colaboraron para poder culminar este proceso y alcanzar uno de los objetivos de mi vida.

¡Muchas gracias!

III. RESUMEN

La gestión de capital humano ha llegado a ocupar un lugar fundamental en las empresas, cada día se destina más tiempo y recursos para lograr fortalecer las bases en cuanto al manejo de los colaboradores, creando herramientas que faciliten la gestión y administración de los procesos.

Ante la necesidad de COOPEBRISAS R.L. de mejorar su Departamento de Recursos Humanos, se realizó el presente trabajo el cual pretende contribuir con el mejoramiento de la Cooperativa, el trabajo contempla la confección de dos documentos fundamentales: un Manual de Puestos y los procedimientos y documentación para los procesos de gestión de talento humano relacionados con reclutamiento, selección e inducción, que procuran brindar a la empresa un proceso mas formal y estandarizado en esta área.

Para la elaboración del Manual de Puestos el investigador utilizó el cuestionario como método de recolección de información, además se complementó con la observación directa y la entrevista. En lo que respecta a los procesos de capital humano se recopiló información por medio de entrevistas realizadas al Gerente General y los jefes de departamento. Además se adquirió información de otros trabajos finales de graduación de índole similar, libros relacionados con el tema y datos encontrados en internet.

Se propone a la Cooperativa políticas, procedimientos y herramientas para lograr una mayor eficacia y eficiencia en el área de talento humano, de manera, que se logre construir un personal cada vez más adecuado a las necesidades y características de la empresa.

Se concluye con un proyecto que presenta al Departamento de Recursos Humanos la base para muchos otros procesos de capital humano y se insta a la Cooperativa a complementar el trabajo realizado, con el establecimiento de manuales de procedimientos y conformar un órgano de recursos humanos, totalmente integrado.

Palabras clave: recursos humanos, procesos de capital humano, Manual de Puestos, diagnóstico, manual de procedimientos, procesos de reclutamiento, selección e inducción.

IV. ABSTRACT

The Human Capital Management has occupied an important place in business; every day is intended more time and resources to achieve strengthening the foundations in the management of employees, creating tools to facilitate management and process management.

The necessity of COOPEBRISAS.R.L. was to improve their Human Resources Department, we conducted the present work which aims to contribute to the improvement of the cooperative, the work includes the preparation of two key documents: a Manual of Posts and management procedures related Human Resource Recruitment, Selection and Induction, seeking to provide the company with a more formal and standardized process in this area.

For the preparation of the Manual of Positions the researcher used the questionnaire as a data collection method, and was supplemented by direct observation and interview. With respect to human capital processes information was collected through interviews with the CEO and the Heads of Department. In addition, other similar information acquired on this final graduation work was consulted I would like to mention I review some books on the topic and found information on the Internet related to it.

I have proposed to the cooperative policies, procedures and tools to achieve greater effectiveness and efficiency in the company so that it succeeds in building a staff increasingly tailored to the needs and characteristics of the company. We conclude with a project with the Human Resources Department the basis for many other human capital processes and urged the cooperative to supplement the work done, with the establishment of standard operating procedures and form a body of Human Resources, fully integrated.

Keywords: human resources, human capital processes, Manual of Posts, diagnosis, procedures manual, recruitment, selection and induction.

V. ÍNDICE CONTENIDO

I. DEDICATORIA	i
II. AGRADECIMIENTOS	ii
III. RESUMEN	iii
IV. ABSTRACT.....	iv
V. ÍNDICE CONTENIDO.....	v
VI. ÍNDICE DE CUADROS	xii
VII. ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
VIII. ABREVIATURAS.....	xiv
IX. INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
1.1.1. Antecedentes de la Empresa.....	5
1.1.2. Ubicación Geográfica	6
1.1.3. Logotipo.....	6
1.1.4. Eslogan	6
1.2. MISIÓN Y VISIÓN DE COOPEBRISAS R.L.	7
1.2.1. Misión.....	7
1.2.2. Visión	7
1.3. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA	7
1.3.1. Principios	7
1.3.2. Valores.....	9
1.4. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN	10
1.4.1. Organigrama actual COOPEBRISAS R.L.....	11
2. ACTIVIDAD PRODUCTIVA	5
2.1. PRODUCTOS.....	5
2.2. SERVICIOS	6
2.2.1. Convenio con la Caja Costarricense del Seguro Social	6
2.2.2. Bienestar Social	6
2.2.3. Asesoría Técnica	6

2.2.4.	Crédito y Financiamiento	7
2.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS.....	7
2.3.1.	Antecedentes	7
2.3.2.	Funciones del Departamento de Recursos Humanos	8
2.3.3.	Organización del departamento	8
3.	JUSTIFICACIÓN	9
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
5.	OBJETIVOS.....	11
5.1.	GENERAL	11
5.2.	ESPECÍFICOS.....	11
6.	ALCANCES.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....		21
1.	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	21
1.1.	DEFINICIÓN.....	21
1.2.	FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES.....	21
2.	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	22
2.1.	CONCEPTO.....	22
2.2.	OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)	23
2.3.	PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	24
2.4.	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	25
3.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	25
3.1.	MANUAL ADMINISTRATIVO	27
3.1.1.	Tipos de Manual Administrativo	27
3.2.	MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS	29
3.3.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	29
4.	DIAGRAMAS DE FLUJO O FLUXOGRAMAS	30
5.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	32
5.1.	PUESTO	32
5.2.	ORGANIGRAMA	32
5.3.	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	32
5.3.1.	Componentes de una descripción de puestos	33

5.4.	ANÁLISIS DE LOS PUESTOS.....	34
5.4.1.	Etapas del Análisis de Cargos	35
5.4.2.	Métodos de recolección de información para el análisis de puestos	37
5.4.3.	Objetivos del análisis y descripción de puestos	40
6.	PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	40
6.1.	RECLUTAMIENTO	41
6.1.1.	Tipos de reclutamiento	41
6.1.2.	Técnicas de reclutamiento	42
6.1.3.	Modelo de requisición de empleado	43
6.2.	SELECCIÓN	45
6.2.1.	Técnicas de selección	46
6.2.2.	Entrevista de selección.....	47
6.3.	INDUCCIÓN	51
6.3.1.	Métodos de inducción.....	52
6.3.2.	Ventajas de la inducción	52
6.3.3.	Manual de empleado.	53
7.	ASPECTOS METODOLÓGICOS GENERALES.....	53
7.1.	INVESTIGACIÓN	53
7.1.1.	Enfoque cualitativo	53
7.1.2.	Enfoque cuantitativo.....	54
7.1.3.	Alcances de la investigación.....	54
7.1.4.	Fuentes de información	56
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		22
1.	MANUAL DE PUESTOS.....	22
1.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.1.1.	Investigación descriptiva	22
1.2.	FUENTES DE INFORMACIÓN Y SUJETOS	23
1.2.1.	Fuentes Primarias.....	23
1.2.2.	Fuentes Secundarias.....	23
1.2.3.	Sujetos de información	23
1.3.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	23

1.3.1.	Método de observación directa	24
1.3.2.	Método de cuestionario.....	24
1.3.3.	Método de entrevista.....	25
1.4.	ETAPAS DE LA METODOLOGÍA.....	25
1.4.1.	Planeación	25
1.4.2.	Preparación	27
1.4.3.	Ejecución.	28
1.4.4.	Análisis de Resultados.....	30
1.5.	CODIFICACIÓN	30
2.	PROCESOS DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION	34
2.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	34
2.1.1.	Investigación descriptiva.....	34
2.2.	FUENTES DE INFORMACIÓN	34
2.2.1.	Fuentes Primarias.....	34
2.2.2.	Fuentes Secundarias.....	35
2.3.	SUJETOS DE INFORMACIÓN.....	35
2.4.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	35
2.4.1.	Métodos de recolección de información	35
2.5.	ETAPAS DE LA METODOLOGÍA.....	35
2.5.1.	Identificación de los procesos reclutamiento, selección e inducción.....	36
2.5.2.	Aplicación de entrevistas a sujetos de información.....	36
2.5.3.	Análisis de la información recolectada.....	36
2.5.4.	Fases de proceso de reclutamiento	36
2.5.5.	Fases del proceso de selección	38
2.5.6.	Fases del proceso de inducción.....	39
2.5.7.	Análisis de Resultados.....	39
2.6.	CODIFICACIÓN	39
2.7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA CADA PROCESO	40
CAPÍTULO IV. MANUAL DE PUESTOS		42
1.	MANUAL DE PUESTOS.....	42
1.1.	ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	42

1.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44
1.2. PRESENTACIÓN DEL MANUAL	45
1.3. ESTRUCTURA DEL MANUAL	46
1.3.1. Identificación del puesto	46
1.3.2. Resumen del puesto	46
1.3.3. Factores de Especificación del Puesto	46
• Requisitos intelectuales	46
• Requisitos físicos	46
• Responsabilidades	46
• Condiciones de Trabajo	47
1.4. PUESTOS DEL MANUAL	47
ÍNDICE DE MANUAL PUESTOS	48
1.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS MANUAL DE PUESTOS	262
CAPÍTULO V. PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN	
266	
1. PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO	266
1.1. TIPO DE RECLUTAMIENTO	266
1.2. TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO	267
2. PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	268
2.1. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO:	268
2.2. TIPOS DE RECLUTAMIENTO	270
2.2.1. Reclutamiento interno	270
2.2.2. Reclutamiento externo.....	270
2.2.3. Reclutamiento mixto.....	270
2.3. TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO	271
2.3.1. Técnicas de reclutamiento interno	271
2.3.2. Técnicas de reclutamiento externo.....	271
2.4. PERFILES DE CONTRATACIÓN	273
2.4.1. Perfil de publicación para el reclutamiento interno	274
2.4.2. Perfil de publicación para el reclutamiento externo.....	275
2.5. REQUISICIÓN DE PERSONAL	276
2.5.1. Hoja de requisición de personal.....	277

2.6.	HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO	278
2.6.1.	Formato de hoja de solicitud de empleo	279
2.7.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO	282
2.7.1.	Reclutamiento interno	282
2.7.2.	Reclutamiento externo.....	288
3.	PROCESO DE SELECCIÓN	294
3.1.	PROCESO ACTUAL DE SELECCIÓN	294
3.2.	TÉCNICAS DE SELECCIÓN	295
4.	PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN	295
4.1.	POLÍTICAS DE SELECCIÓN.....	295
4.2.	TÉCNICAS DE SELECCIÓN	297
4.2.1.	Análisis de atestados	297
4.2.2.	Entrevista de selección.....	299
4.2.3.	Otras técnicas de selección	303
4.3.	PROCESO DE SELECCIÓN.....	303
4.5.1.	Selección.....	303
5.	PROCESO ACTUAL DE INDUCCIÓN	310
6.	PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN	310
6.1.	POLÍTICAS DE INDUCCIÓN	310
6.1.1.	Inducción general por parte del Departamento de Recursos Humanos.....	311
6.1.2.	Inducción por parte del departamento solicitante	312
6.1.3.	Formato de Manual de Colaborador.....	313
6.2.	CONSTANCIA DE INDUCCIÓN.....	319
6.3.	PROCESO DE INDUCCIÓN.....	321
6.1.1.	Inducción	321
6.4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS PROCESOS DE CAPITAL HUMANO	329
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		332
1.	CONCLUSIONES	332
1.1.	CONCLUSIONES MANUAL DE PUESTOS.....	332
1.2.	CONCLUSIONES PROCESOS DE CAPITAL HUMANO	334
2.	RECOMENDACIONES.....	335

2.1. RECOMENDACIONES MANUAL DE PUESTOS	335
2.2. RECOMENDACIONES PROCESOS DE CAPITAL HUMANO.	336
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	339
ANEXOS	342
1. ANEXO 1. PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO COPEBRISAS R.L.....	342
2. ANEXO 2. HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO	343
3. ANEXO 3. CONTRATOS DE TRABAJO.....	347
4. ANEXO 4 REGLAMENTO INTERNO DE COOPEBRISAS R.L. PARA AGENTES DE VENTAS Y AUXILIARES DE VENTAS.....	351
5. ANEXO 5 REGLAMENTO INTERNO DE COOPEBRISAS R.L. PARA CHOFER RECOLECTOR.....	360
APÉNDICES	373
1. APÉNDICE Nº 1. CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	373
2. APÉNDICE Nº 2. COMUNICADO INTERNO.	383
3. APÉNDICE Nº 3 FORMATO DEL PERFIL DEL MANUAL DE PUESTOS.....	384
4. APÉNDICE Nº 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	388
5. APÉNDICE Nº 5. CUESTIONARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN	389

VI. ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1 Clasificación y codificación de puestos COOPEBRISAS R.L.	33
Tabla 2 Codificación de procedimientos de capital humano.	40

VII. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama actual COOPEBRISAS R.L.....	11
Figura 2 Productos que ofrece COOPEBRISAS. R.L.....	5
Figura 3 Las personas están en todas las áreas de la organización.....	22
Figura 4 Los seis procesos de la Administración de Recursos Humanos.	24
Figura 5 Clasificación por contenido de manuales administrativos.....	28
Figura 6 Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo.....	31
Figura 7 Componentes de una descripción del cargo.	33
Figura 8 Contenido del análisis de cargos.	35
Figura 9 Etapas de análisis de cargos.	36
Figura 10 Modelo de solicitud de empleado.....	44
Figura 11 La selección de personal como una comparación.....	45
Figura 12 Obtención de información como base para el proceso de selección.	46
Figura 13 Clasificación de las entrevistas.....	48
Figura 14 Métodos de socialización organizacional.....	52
Figura 15 Proceso cualitativo	54
Figura 16 Fuentes de información.	56
Figura 17 Ejemplos de fuentes primarias y secundarias.	57
Figura 18 Organigrama propuesto COOPEBRISAS.R.L.....	43

VIII. ABREVIATURAS

ARR: Administración de Recursos Humanos

RH: Recursos Humanos

Dep: Departamento

IX. INTRODUCCIÓN

Administración de empresas conforma el establecimiento de metas y objetivos en una organización, para lo cual se crean estrategias a manera de lograr una mayor efectividad y eficacia en los procesos, sobresalir y tener estabilidad en el mercado. Una de las áreas que se ha ido fortaleciendo en las compañías y cada vez se destinan más recursos es la administración de recursos humanos, parte fundamental que conforma la base de la cultura, políticas, desempeño, clima organizacional y en general de los procesos que compete a la gestión del capital humano.

El Departamento de Recursos Humanos tiene un papel importante en la organización, debido a que tiene la potestad junto con los directivos de la organización, de decidir los procesos de acuerdo a los cuales se va a reclutar, seleccionar, contratar, inducir, evaluar, entre otros aspectos. Procesos que si se realizan de una forma idónea, pueden determinar colaboradores capaces y competitivos que realicen una excelente labor y llevar a la empresa al éxito.

El presente trabajo se desarrolló ante la iniciativa de COOPEBRISAS R.L., ubicada en La Brisa, Zarceró, de fortalecer la gestión del talento humano, ante esta necesidad se propuso a la Cooperativa realizar la práctica de especialidad la cual se realizó por dos objetivos principales: el establecimiento de un Manual de Puestos y procedimientos de los procesos reclutamiento, selección e inducción, herramientas que permitan al Departamento de Recursos Humanos, ser la base para implementar sus procesos de capital humano y servir de guía para ir mejorando con el transcurso del tiempo.

El desarrollo de este trabajo se enfocó en seis capítulos los cuales se explican brevemente a continuación:

El capítulo número uno, consiste en las generalidades de la empresa, específicamente se hace mención de la estructura organizacional de la Cooperativa, la actividad productiva a la cual se dedica, justificación, planteamiento del problema, objetivos general y específico, alcances y limitaciones.

En el capítulo dos se hace referencia al marco teórico donde se especifican los principales conceptos del tema en estudio a manera de brindar al lector una idea más clara del trabajo, se profundizó en términos referentes a administración de empresas, recursos humanos, diagramas de flujo, descripción y análisis de puestos, procesos de gestión del talento humano y aspectos metodológicos generales.

El capítulo tres comprende la metodología utilizada en la elaboración del trabajo, en ella se detallan puntualmente cada uno de los pasos, tanto para la elaboración del Manual de Puestos como para los procesos de capital humano.

El capítulo cuatro se muestra el Manual de Puestos, elaborado con base en los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa, tiene una estructura que contiene: información referente a cada puesto, las funciones general y específicas del cargo, así como los factores y subfactores de especificación que aplican para cada puesto.

En el capítulo cinco se desarrollan los procesos de capital humano: reclutamiento, selección e inducción, en este apartado se detalla la situación actual de la Cooperativa en la gestión de los mismos y se genera para cada uno de ellos: técnicas a utilizar, políticas, procedimientos, fluxogramas, y ciertos documentos o herramientas para formalizar y estandarizar la forma de realizar los procesos.

En el siguiente capítulo se especifican de manera concisa las conclusiones más destacadas que se obtuvieron a raíz de la investigación y se especifican las recomendaciones a manera de proporcionar a la empresa posibles pasos a seguir, mejoras por realizar, como podrían establecer un Departamento de Recursos Humanos adaptado a las necesidades de la Cooperativa.

En el apartado posterior se detalla la literatura consultada para la confección del trabajo, en términos de Manual de Puestos y de los procesos de capital humano.

Además se presenta un apartado que corresponde a los anexos recolectados en la investigación, entre ellos: reglamentos de la Cooperativa, contratos de trabajo, entre otros.

Finalmente, se presentan los apéndices realizados para llevar a cabo el trabajo, como los son: el cuestionario utilizado como método de recolección de información para el Manual

de Puestos y el cuestionario aplicado a las jefaturas de la empresa, para recolectar los datos con respecto a los procesos de capital humano, cronograma de actividades, comunicado interno y formato utilizado para la elaboración del manual.

CAPÍTULO I

Generalidades de la Investigación



COOPEBRISAS R.L

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado, se presenta la parte histórica de la empresa, antecedentes, se describe la actividad productiva y algunos datos propios de COOPEBRISAS R.L. , para conocer la organización de la compañía. Además se incluyen en este capítulo el problema y justificación del trabajo, objetivos de la investigación, alcances y limitaciones.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1.1. Antecedentes de la Empresa

La Asociación de Desarrollo Comunal de las comunidades de Santa Rosa, Los Ángeles y La Legua, ubicadas en Zarcero, construyó un acueducto para abastecer de agua potable estas zonas y ante la necesidad de adquirir el poder legal para administrar el acueducto, surge la idea de formar una Cooperativa, la cual nace el 30 de junio de 1974 como la Cooperativa de Servicios Múltiples de Santa Rosa, COOPEBRISAS R.L. con la participación de noventa asociados.

La Cooperativa administró por algunos años el acueducto y después cedió esta labor a la Asociación de Usuarios de la comunidad, con la finalidad de invertir en nuevos servicios a beneficio de la comunidad.

Los asociados dieron un aporte económico, que permitió a la Cooperativa comprar un autobús para brindar el servicio de transporte remunerado de personas hasta Zarcero, cabecera del cantón, lo cual fue de gran ayuda para los pobladores de la zona.

Es importante mencionar la capacidad organizativa de la comunidad y el deseo de crecimiento, lo cual motivó a adquirir más servicios para cubrir las necesidades de los pobladores, es así como los asociados deciden vender el autobús y construir el Departamento de Supermercado, el cual empezó a funcionar en 1983.

A través de los años COOPEBRISAS R.L. creó nuevos servicios como: el Departamento de Insumos Agropecuarios y Materiales de Construcción en 1986, el Departamento de Crédito en 1987, Departamento de Producción Láctea en 1993 y el Centro de Producción Orgánico e Invernaderos en 1999. Además, posee el Departamento de Recursos Humanos, Contabilidad y Tecnologías de Información, la Cooperativa posee 72 colaboradores en sus diferentes departamentos.

Actualmente la Cooperativa cuenta con 1080 asociados, es una empresa consolidada en el mercado, posee un crecimiento constante y es reconocida a nivel nacional e internacional, lo cual ha repercutido considerablemente en el crecimiento socio-económico de la zona.

1.1.2. Ubicación Geográfica

COOPEBRISAS R.L. se encuentra ubicada diagonal a la Iglesia católica de Santa Rosa de Zarcero, Alajuela, Costa Rica.

1.1.3. Logotipo



COOPEBRISAS R.L.

1.1.4. Eslogan

“Gente ayudando a la gente”

1.2. MISIÓN Y VISIÓN DE COOPEBRISAS R.L.

1.2.1. Misión

“Ofrecer a nuestros asociados servicios en el área de consumo, suministros agropecuarios, crédito, vivienda, salud, producción orgánica, industrialización láctea y a nuestros clientes productos que cumplan con sus expectativas, todo en un marco de apoyo comunal”.

1.2.2. Visión

“Ser una Cooperativa líder en servicios, reconocida a nivel nacional por la calidad de sus productos, por su apoyo al desarrollo comunal y por su protección del medio ambiente”.

1.3. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA

1.3.1. Principios

COOPEBRISAS R.L. posee los principios cooperativos que son normas o guías mediante las cuales las Cooperativas ponen en práctica sus valores. Seguidamente se expresan los principios que se poseen:

- **Primer principio: Libre Adhesión**

Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- **Segundo principio: Control democrático de los socios**

Las Cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su Cooperativa, responden ante los socios. En las Cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las Cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

- **Tercer principio: Participación económica de los socios**

Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la Cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la Cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la Cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.

- **Cuarto principio: Autonomía e independencia**

Las Cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la Cooperativa.

- **Quinto principio: Educación, entrenamiento e información**

Las Cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus Cooperativas. Las Cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- **Sexto principio: Cooperación entre Cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- **Séptimo principio: Compromiso con la comunidad**

La Cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios. Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de las comunidades, según los criterios aprobados por los socios.

1.3.2. Valores

Además de los principios mencionados la empresa posee los siguientes valores empresariales:

- **Apoyo Comunal**

Recordando siempre el compromiso con la comunidad y la misión de crear valor y desarrollo integral a los asociados.

- **Responsabilidad Social**

La Cooperativa mantiene su esencia, en cuanto al compromiso constante de mejoramiento de la calidad integral de vida de sus asociados.

- **Honestidad**

Desarrollar la labor empresarial expresando coherencia y autenticidad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

- **Lealtad**

La lealtad es la cualidad de aquellas personas que acatan las leyes o cumplen los acuerdos, tácitos o explícitos.

- **Responsabilidad**

Es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.

- **Respeto**

Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad

- **Sentido de pertenencia**

Es la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo.

1.4. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN

Seguidamente se muestra el organigrama actual de la Cooperativa. El cual requirió de algunas modificaciones para el desarrollo del trabajo, las cuales se especifican en el capítulo IV Manual de Puestos.

1.4.1. Organigrama actual COOPEBRISAS R.L.

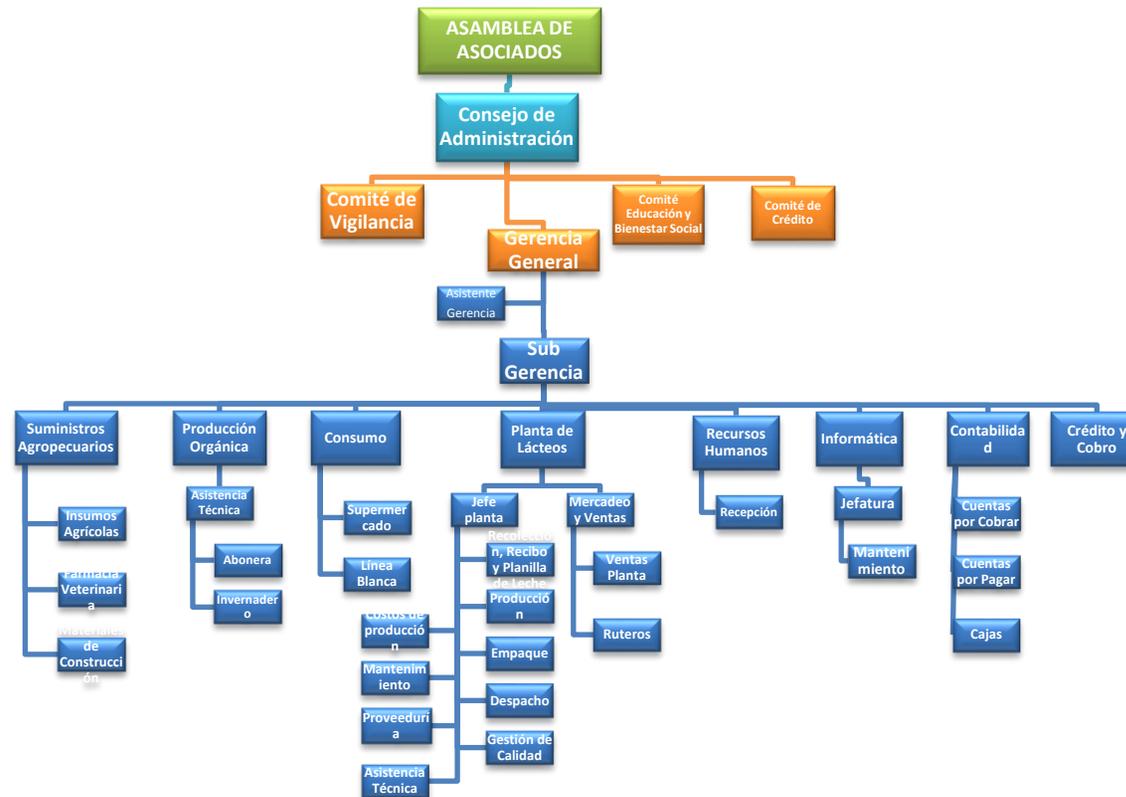


Figura 1 Organigrama actual COOPEBRISAS R.L.

Fuente: COOPEBRISAS R.L

2. ACTIVIDAD PRODUCTIVA

COOPEBRISAS R.L. es una Cooperativa de Servicios Múltiples dedicada a ofrecer productos y servicios de calidad, que satisfagan las necesidades de sus asociados y clientes. A continuación se detallan los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado.

2.1. PRODUCTOS

La compañía posee gran variedad de productos elaborados en el área de lácteos, abono orgánico y almácigos, además comercializa productos en su departamento de Suministros Agropecuarios y Supermercado entre los cuales se pueden mencionar:

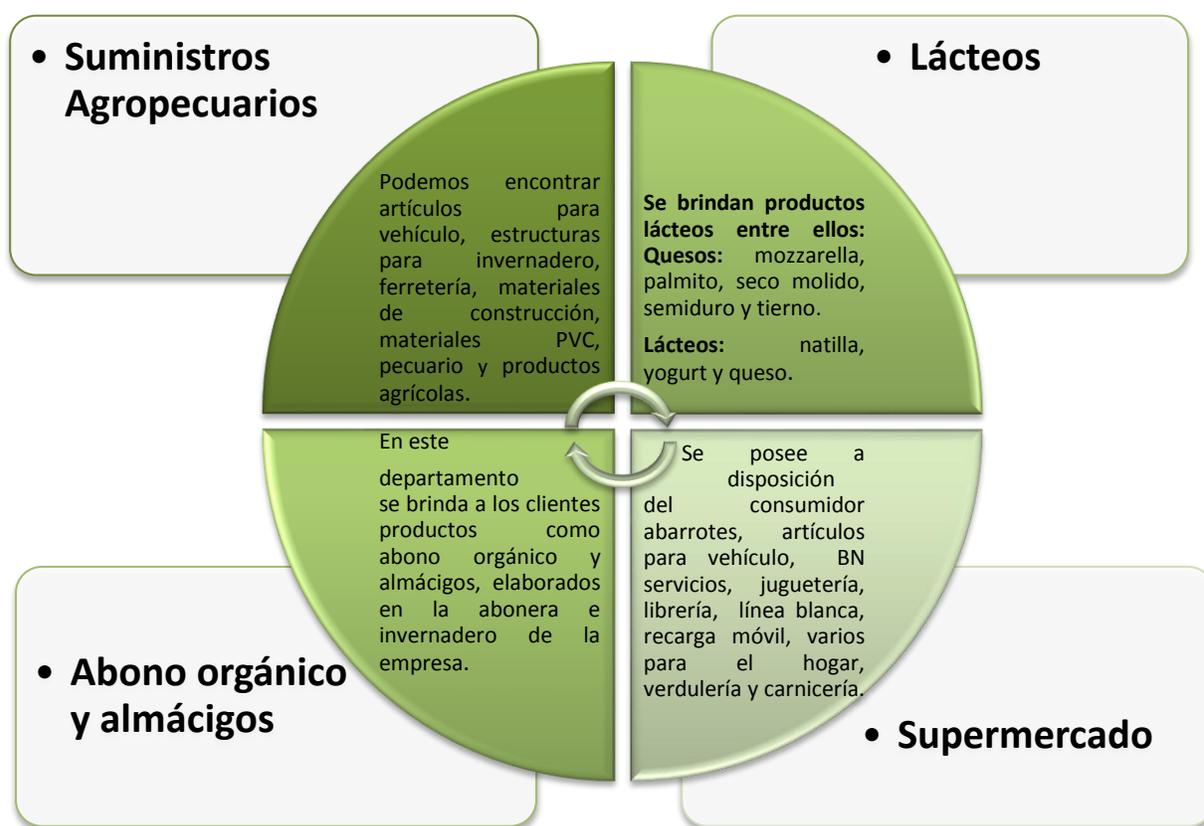


Figura 2 Productos que ofrece COOPEBRISAS. R.L.

Fuente: Elaboración propia.

2.2. SERVICIOS

La Cooperativa brinda varios servicios a sus asociados logrando beneficiar y satisfacer las necesidades de los mismos, entre los cuales están:

2.2.1. Convenio con la Caja Costarricense del Seguro Social

Dado que el pequeño productor carece de un patrono que le pudiera cubrir parcialmente el pago del seguro social, COOPEBRISAS, R. L. gestionó un convenio y de esta manera logro ofrecerle al productor este servicio a un costo más bajo; en la actualidad, ciento cuarenta y dos asociados y sus familias, se están beneficiando con este servicio, garantizando el bienestar en el área de la salud.

2.2.2. Bienestar Social

Se ofrece ayudas al colegio, escuelas y asociaciones de diferente índole, lo que hace de esta Cooperativa un punto de apoyo a quienes sacrificadamente trabajan en pro del desarrollo de las comunidades, por otra parte se ha ofrecido un excelente servicio en la elaboración de proyectos para distintas organizaciones, sin costo alguno para éstos, obteniendo resultados muy satisfactorios.

2.2.3. Asesoría Técnica

La Cooperativa cuenta con profesionales calificados que permiten dar asistencia técnica a sus asociados y clientes en el área agropecuaria. Para el productor agrícola, COOPEBRISAS R.L. ofrece el servicio de un ingeniero agrónomo, el cual realiza visitas a campo con el fin de brindar la asesoría técnica, necesaria en el manejo adecuado de los cultivos de la zona. Además cuenta con un médico veterinario el cual realiza inspecciones en las fincas productoras de leche con el objetivo de monitorear el desarrollo de la actividad pecuaria y realizar las recomendaciones que permitan un incremento en el desempeño del funcionamiento de la finca.

2.2.4. Crédito y Financiamiento

La empresa cuenta con un departamento de crédito, cuyo personal se encarga de supervisar todo lo concerniente a esta área tan delicada de la empresa, tanto en lo que respecta a los préstamos como a las cuentas por cobrar de los diferentes departamentos comerciales. Los niveles de morosidad se manejan por debajo de los mínimos aceptables, se da seguimiento al reglamento de crédito y se ha puesto en marcha un manual de procedimientos para otorgar financiamiento. El comité de crédito se encarga de aprobar o rechazar las solicitudes, de acuerdo a las normas establecidas. Así mismo se dispone de un asesor legal, quien se encarga de realizar los trámites de formalización y recuperación, según corresponda.

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS

COOPEBRISAS R.L. cuenta con un Departamento de Recursos Humanos conformado por una jefatura que además de las funciones propias del área, atiende la proveeduría del área administrativa y tiene a su cargo la Unidad de Conserjería.

2.3.1. Antecedentes

COOPEBRISAS R.L. se ha caracterizado por ser una empresa que se fundó para ayudar a los habitantes del pueblo y se ha ido consolidando en el mercado. El Departamento de Recursos Humanos se ha manejado a través de los años como una función relacionada principalmente con el proceso de pago salarial.

La empresa actualmente cuenta con 72 colaboradores, no se posee un Manual de Puestos formal y se realiza un proceso de reclutamiento, selección e inducción mediante un procedimiento que es realizado por algunos de los departamentos de la empresa.

2.3.2. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Las principales funciones que se desarrollan en esta área son:

- Analizar en sus aspectos normales y técnicos los movimientos de personal, tales como nombramientos, sustituciones, recargos, reasignaciones y ascensos del personal de la empresa.
- Elaboración de la planilla de pago de los colaboradores de COOPEBRISAS R.L.(aplicación de vales, incapacidades, horas extras, pago celular, ahorro, renta, cuentas por pagar, cumpleaños, asociación solidarista, transferencias, CCSS, INS, vacaciones, liquidaciones aguinaldo, pólizas y demás deducciones aplicables.
- Revisar, aprobar y/o firmar licencias, permisos, aumentos de salario, cambio de puestos y otras acciones de personal. Coordinar el control diario de asistencias y llegadas tardías.
- Tener un archivo actualizado de los empleados con: solicitud de trabajo con fotografía, contrato de trabajo, historial del trabajador y documentos que lo acrediten.
- Cotización, coordinación y compra de uniforme cuando sea requerido.
- Organización de actividades empleados (cumpleaños, fiestas día de la Madre, día del Padre, Fiesta de Fin de Año, entre otras) y compra de obsequios. Además de colaborar en actividades especiales como la Asamblea anual, la toma de inventarios físicos, etc.
- Coordinar algunos pagos diversos (Municipalidad, Doctor, etc.) y proveeduría del área administrativa.

2.3.3. Organización del departamento

Recursos humanos tiene relación con todos los departamentos de la empresa. Actualmente hay una persona encargada de esta área encargada del Departamento de Recursos Humanos, el cual está conformado por una Jefatura y la Unidad de Conserjería.

Algunas de las características que presenta la organización del Capital Humano de la Cooperativa son: poca rotación de personal, horarios muy variados dependiendo del

departamento y los pagos se realizan mensuales, semanales, quincenales o por horas dependiendo del área que trabaje el colaborador.

3. JUSTIFICACIÓN

COOPEBRISAS R.L. posee una amplia trayectoria en el mercado, tiene 38 años de brindar sus servicios y productos no sólo a la zona de Zarceró sino en diferentes sectores del país, es una empresa consolidada y reconocida en todo el país. La compañía posee un departamento de Recursos Humanos, el cual es manejado por una persona cuya principal función es prácticamente del manejo de planillas.

A través de los años y con el crecimiento de la empresa, del número asociados, ampliación de mercado, entre otros factores, han generado en la organización un incremento en la contratación de personal, la cual se ha realiza mediante el jefe de cada departamento y la persona encargada de Recursos Humanos, sin embargo se realiza de manera muy simple, debido a que el departamento no tiene formalmente establecidos los procesos de reclutamiento, selección e inducción, además no se cuenta con un Manual Descriptivo de Puestos de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa.

El presente trabajo pretende contribuir mediante la confección detallada de un Manual de Puestos para 47 cargos, que permita ser la base para la toma de decisiones en los procesos de Capital Humano. Cabe recalcar que la empresa posee un documento con la descripción de las funciones de cada uno de los puestos de la empresa, requisitos, entre otros aspectos, el cual se consideró para la elaboración del manual, a la hora aplicar -el cuestionario a cada colaborador, se adjuntaron las funciones general y específicas, a manera de referencia para valorar si todavía cumplen esas funciones.

Con la elaboración del manual se desea facilitar la toma de decisiones con relación a la Gestión del Talento Humano, contribuir a crear una cultura organizacional orientada a la mejora continua, colaborar de manera constante a alcanzar los objetivos de la empresa. El manual puede utilizarse como base para el proceso de reclutamiento, en la elaboración

del perfil de los puestos vacantes, también como fundamento para la selección de personal.

Además este documento contribuye en la identificación de necesidades de capacitación, estimular la motivación del personal, facilitando la evaluación del desempeño y el mérito funcional, servir de guía para el supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

Con la implementación de este proyecto se pretende, realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al manejo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, analizar los resultados y formular los procedimientos para estas áreas, políticas para los procesos, fluxogramas, un formato para la solicitud de vacantes externa e interna, formato de solicitud de empleo, un formulario o guía de entrevista para el proceso de selección, una guía de manual de colaborador para el proceso de inducción, entre otros documentos.

De esta manera se pretende ayudar mediante una herramienta que les facilite la toma de decisiones, logrando divulgar y ofrecer oportunidades de empleo al mercado laboral ya sea interno o externo, atrayendo personas idóneas de acuerdo a las características del puesto, a las necesidades de la empresa y así seleccionar a los candidatos más aptos para el puesto. Mediante el proceso de inducción se pretende integrar a los nuevos colaboradores a la cultura, sistema, políticas, de manera que se ajusten a las expectativas de la organización. Además de identificar las necesidades de la organización, respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo

Con la ejecución de estas herramientas se va a contribuir en la formación de un departamento de recursos humanos más consolidado aumentando la eficiencia y eficacia, reducción de costos con procesos más eficientes, se ahorre tiempo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas de COOPEBRISAS.R.L.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo podría COOPEBRISAS R.L. mejorar la gestión de capital humano?

5. OBJETIVOS

5.1. GENERAL

Contribuir con el mejoramiento de la Gestión del Capital Humano de COOPEBRISAS R.L. por medio de la documentación de sus puestos de trabajo y los procedimientos relacionados.

5.2. ESPECÍFICOS

- Proponer una herramienta de recolección de información para el diseño y actualización de puestos.
- Elaborar un Manual Descriptivo de Puestos para COOPEBRISAS R.L.
- Proponer los procedimientos de Gestión del Talento Humano relacionados con los procesos de reclutamiento, selección e inducción para la Cooperativa.

6. ALCANCES

Para la confección del presente trabajo se definió la elaboración de un Manual de Puestos para COOPEBRISAS R.L., en función de la totalidad de los puestos, para el desarrollo del manual se tomó como base la estructura organizacional de la Cooperativa, para lo cual se requirió ajustar el organigrama con la forma de gestión que realmente se estaba llevando a cabo y con la aplicación de otros ajustes indicados por la Gerencia.

Se realizó un diagnóstico de las prácticas actuales que utiliza la empresa con respecto a Gestión de Capital Humano específicamente para los procesos reclutamiento, selección e inducción, se analizó la información recolectada y se diseñaron los procedimientos y formularios a utilizar en los mismos, que le permitirán a la Cooperativa contar con los insumos para la implementación de los procesos.

CAPÍTULO II

Marco Teórico



COOPEBRISAS R.L

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este apartado se muestra la conceptualización de los elementos que representan el sustento teórico de la investigación, basándose en literatura existente, para facilitar al lector la mejor comprensión del trabajo realizado.

1. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1.1. DEFINICIÓN

La administración de empresas puede representar un concepto social, una ciencia, una gestión o puede ser una técnica, esto depende de los objetivos organizacionales de cada empresa, del enfoque del administrador y las tendencias del mercado, según (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 6) *“es el proceso de mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados”*. Se puede decir que la administración es de vital importancia para una compañía y que la manera de gestionar la organización, los recursos, los procesos y los resultados de sus actividades puede significar el éxito o fracaso de una organización.

1.2. FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES

Los administradores en una empresa, son personas que dirigen las actividades de un grupo de colaboradores y tienen en sus manos la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas realicen su trabajo de una manera efectiva y eficiente a los objetivos de la organización. Como lo menciona (Dessler, Administración de Personal, 1991, pág. 2) *“las funciones de la administración permiten establecer una forma idónea para organizar los conocimientos administrativos”*. El proceso de administración está representado según (Dessler G. , 2009, pág. 2) mediante *“cinco funciones básicas de los administradores se enfocan en: planificación, organización, integración de personal, dirección y control.”*

La administración de empresas abarca todas las áreas de la organización como se muestra en la siguiente figura:



Figura 3 Las personas están en todas las áreas de la organización.

Fuente: basada en (Chiavenato, 2000, pág. 132)

Además de abarcar todas las áreas, es importante reconocer que cada una de éstas requiere del manejo de personas las cuales deben ser administradas, se puede decir que la administración de recursos humanos es una responsabilidad que le compete a todas las áreas de la organización, particularmente a quienes poseen una jefatura.

2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1. CONCEPTO

Durante los últimos años factores como la globalización, competitividad, tecnología, cambios en la economía mundial entre otras variables, han provocado que las empresas establezcan estrategias de manera que logren mantenerse en el mercado, esto ha generado un gran auge en la Administración de Recursos Humanos (ARH), según (Chiavenato, 2009, pág. 9), *“la ARH es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito”*.

Las empresas han adaptado sus organizaciones de forma que sus colaboradores han pasado a tener un papel fundamental, como lo menciona (Longenecker, Moore, Pretty, & Palich, 2010, pág. 500) *“encontrar a los empleados correctos para una empresa es fundamental, pero es muy importante conservarlos”*, donde nos confirma la iniciativa por mantener un personal calificado y estable en las compañías.

Realizar una efectiva administración de recursos humanos implica que la empresa adapte una estrategia adecuada a las necesidades de la organización, según (Dessler G. , 2009, pág. 13) *“implica la formulación y ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas”*. Para lograr esto la gestión del capital humano contempla varios objetivos.

2.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

En las empresas *“los objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo”*(Werther & Davis, 2008, pág. 10).

Según (Chiavenato, 2009, págs. 11-13), los objetivos de la ARH son múltiples; ésta debe entre otras cosas contribuir a la eficacia de la organización:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

La gestión de capital humano busca cumplir estos objetivos pero es importante reconocer como lo menciona (Montoya, 2008, pág. 27), *“el capital humano es parte del valor económico de una empresa y todo lo que se invierta en él será retribuido con los aportes*

de los empleados”. Se puede decir que para las organizaciones destinar recursos a los procesos de recursos humanos, es una inversión que les va a traer beneficios con colaboradores satisfechos y un capital humano adecuado a las necesidades de la organización.

2.3. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

La administración de recursos humanos está conformada por varios procesos, los cuales construyen un sistema administrativo que es parte fundamental para el cumplimiento de metas y objetivos de una empresa. Existen seis procesos de la ARH los cuales se representan en la siguiente figura:

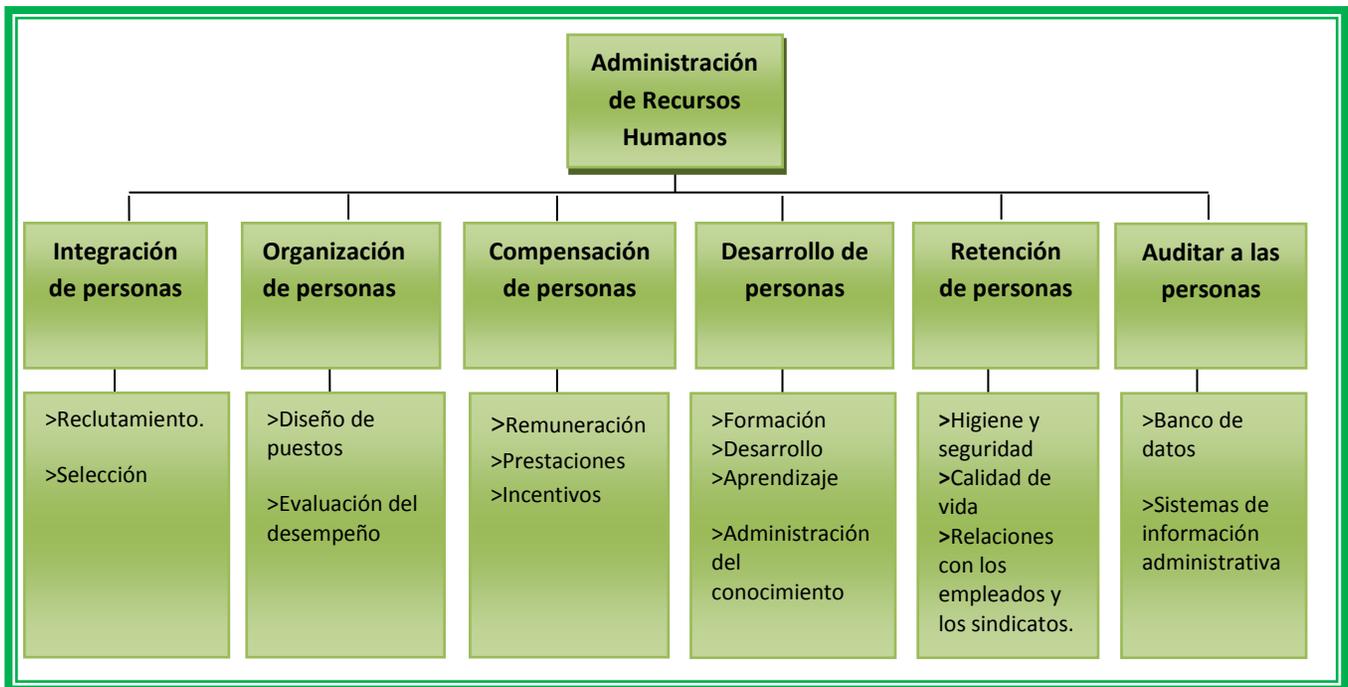


Figura 4 Los seis procesos de la Administración de Recursos Humanos.

Fuente: basada en (Chiavenato, 2009, pág. 15)

Como se observa en la figura cuatro, en cada uno de los seis procesos básicos se describen algunas de las actividades que se desarrollan en ellos. Es importante documentar la forma de cómo se realiza la gestión de capital humano. Una herramienta para esta

documentación que facilite las funciones son los manuales de procedimientos, de manera que la empresa logre agilizar sus trámites, ahorrar tiempo y dinero además de que ayuda a formalizar, estandarizar y capacitar a cada nuevo encargado de estos procesos.

Los manuales son una herramienta de gran ayuda en las empresas para brindar información, posteriores actualizaciones, cambios en el proceso a manera de mejorarlo, entre otras ventajas que ofrecen.

2.4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas de recursos humanos varían de una organización a otra, éstas van a depender de los objetivos de la empresa y como quieren que sus colaboradores realicen sus procesos. Las políticas pueden servir para como una guía a seguir en determinados casos, según (Chiavenato, 2011, pág. 102) *“son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados”*.

3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

El análisis administrativo es una parte de la administración enfocada en buscar la eficacia y eficiencia en la ejecución de las actividades que se desarrollan en una empresa. Según (Franklin & Gómez, 2002, pág. 85) *“el análisis provee una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para que la organización pueda evaluar y racionalizar los efectos de un cambio”*

Entre los objetivos del análisis administrativo se pueden destacar:

- Reducir costos en el empleo de materiales de trabajo.
- Reducir tiempos ociosos por demoras injustificadas en los trámites.
- Reducir o eliminar deficiencias, debidas tanto a inadecuados como insuficientes controles.
- Reducir las deficiencias de supervisión originadas en amplios ámbitos de control.
- Reducir las deficiencias debidas al desconocimiento de las relaciones de dependencia y responsabilidad.

- Reducir las deficiencias debidas a asignaciones erróneas de equipo y/o disposiciones de espacio físico.
- Reducir las ineficiencias debido al desconocimiento del operacional del puesto de trabajo y a la inadecuada distribución de labores entre el personal.

El análisis puede ser realizado por personas internas o externas a la organización y para lograr conseguir su propósito se utilizan herramientas, técnicas y métodos analíticos de administración en los departamentos y unidades de toda la organización, buscando siempre el mejoramiento continuo y alcanzar los objetivos de la compañía. Algunos ejemplos de técnicas de análisis administrativo según (Franklin & Gómez, 2002, págs. 87-89) son:

- Administración por objetivos.
- Auditoría administrativa.
- Control total de calidad.
- Análisis de sistemas.
- Análisis de estructuras.
- Estudios de factibilidad.
- Benchmarking
- Entre otras.

Además de las técnicas mencionadas anteriormente existen muchas otras y la empresa es la encargada de escoger la más óptima de acuerdo a las necesidades y estrategias que posea. Es importante mencionar que el análisis administrativo tiene la finalidad de alcanzar las metas y objetivos desde una perspectiva global, para lograrlo requiere la integración y coordinación de todas las áreas de la compañía hacia un propósito común.

Una parte indispensable del análisis administrativo que nace ante la necesidad de documentar los procesos, sistemas y métodos en las empresas son los manuales administrativos.

3.1. MANUAL ADMINISTRATIVO

Los manuales administrativos son fundamentales en una organización, esto debido a la complejidad de sus estructuras, la cantidad de funciones, el volumen de recursos que se disponen y manejan, la cantidad de productos o servicios que se brindan, entre otros factores.

En las empresas los manuales funcionan como una herramienta que ayuda a la eficiencia de la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas, según (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 244) *“Sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.”*

La mayoría de las empresas utilizan manuales con el objetivo de lograr ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones, facilitar procesos administrativos como en reclutamiento, selección e integración de personal, mostrar claramente funciones y responsabilidades de los colaboradores, entre otros. Además para la compañía los manuales administrativos fundamentan la toma de decisiones, la constante busca de la eficiencia y el excelente desempeño.

3.1.1. Tipos de Manual Administrativo

Existen diferentes tipos de manuales administrativos los cuales se pueden clasificar por su naturaleza o área de aplicación, según (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 245) en tres clases:

- **Microadministrativos:** éstos son los manuales que corresponden a una sola organización, ya sea en forma general o a alguna de sus áreas en forma específica.
- **Macro administrativos:** Documentos que contienen información de más de una organización.
- **Meso administrativos:** Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

Además de las anteriores clasificaciones, las empresas pueden tener manuales administrativos organizados de acuerdo a su contenido como se muestran en la siguiente figura:



Figura 5 Clasificación por contenido de manuales administrativos.

Fuente: basada en (Benjamín & Fincowsky, 2009, págs. 245-247)

Todos los manuales que se muestran en la figura anterior desempeñan un papel importante en el manejo de la información de las organizaciones, los cuales pueden ayudar de múltiples maneras entre ellas: en la ejecución de las funciones, ya que se puede precisar las labores de cada unidad administrativa, para definir responsables, servir de orientación para los colaboradores y permitir una coordinación entre organizaciones.

El presente trabajo contempla dos tipos de manuales administrativos fundamentales para la gestión del talento humano: Manual de Puestos y Manual de Procedimientos los cuales se detallan a continuación.

3.2. MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS

El Manual Descriptivo de Puestos puede significar la base de una excelente administración de recursos humanos en una empresa y la eficiencia de los procesos que se realizan en esta área según (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 246) *“el manual de puestos precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización”*. Este se basa en la estructura organizacional y en ella se establecen todos los puestos de trabajo de la compañía.

3.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es un documento el cual contiene especificados los procesos que se deben llevar para elaborar un producto, solucionar un problema o realizar una determinada función. (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 245) Lo define como *“un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización”*

Este tipo de manual incorpora información clasificada y confiable de cada operación, se puede realizar por departamento y naturaleza del procedimiento. Estos ayudan a aumentar la productividad y eficiencia de las empresas y disminuir errores en la ejecución de los procesos, generando una serie de beneficios en las organizaciones como lo menciona (Franklin & Gómez, 2002, pág. 178) algunos beneficios son:

- Reducción de gastos generales.
- Control de actividades.
- Sistematización e información de actividades.
- Guía de trabajo a realizar.
- Mejoramiento constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
- Auditoría administrativa de las políticas, procedimientos y controles.

Para la elaboración de un manual de procedimientos se utilizan los fluxogramas.

4. DIAGRAMAS DE FLUJO O FLUXOGRAMAS

Diagramar según (Benjamín & Fincowsky, 2009, pág. 298) es *“ representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación de diferentes factores y/o unidades administrativas, así como relación causa- efecto que prevalece entre ellos.”* Para una organización representar sus procesos mediante diagramas puede significar la comprensión de las funciones de la organización, así como realizar el trabajo de una forma más simple, además para el colaborador le sirve de guía y crea confianza fortaleciendo su capacidad de decisión.

El uso e importancia de los diagramas de flujo en una empresa radica en según (Fincowsky & Benjamín, 2004, pág. 212) *“proporcionar la apreciación y valoración del seguimiento del flujo a través de las actividades y facilita el análisis y la simplificación”*

La elaboración de un diagrama de flujo se fundamenta en un procedimiento, el cual posee varios pasos y sigue una secuencia lógica, que llevan a la producción de algún producto o a la confección de un determinado proceso. Un diagrama indica: ¿qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién hacerlo? El diagrama de procedimientos según (Franklin & Gómez, 2002, pág. 288) *“puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado etcétera”*

Para confeccionar un fluxograma se utilizan símbolos, los cuales deben ser claros, con un significado preciso, éstos se mezclan por medio de flechas que van guiando al lector para comprender la información. En el siguiente cuadro se muestran los símbolos más utilizados:

Normativa ANSI	
La American National Standard Institute (ANSI) ha diseñado simbología para la elaboración de diagramas de flujo, en este caso: (Diagramas Administrativos)	
Símbolo	Representa
	Inicio o término: Indica el principio o fin del flujo
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas que participan en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos opciones.
	Archivo: Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente (Se indica con letra "T"= Temporal o letra "P"=Permanente dentro de la figura según corresponda).
	Conector externo: representa una conexión o enlace con otra página diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector interno: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra parte del mismo, dentro de la misma página.
	Documentos: Representa un documento original y "n" número de copias u otros documentos.
	Flechas: indican la orientación del flujo.

Figura 6 Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo

Fuente: basada en (Benjamín & Fincowsky, 2009, págs. 300-301)

5. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

La descripción y análisis de puestos conforman una importante herramienta para la gestión del talento humano y el manejo ideal de sus procesos, el diseño de puestos se enfoca según (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 369), *“en la calidad de vida laboral, la cual: mejora la dignidad de todos los trabajadores; presenta cambios en la cultura de una organización y mejora el bienestar físico y emocional de los empleados”*.

El análisis de puestos según (Dessler G. , 2009, pág. 126) es un procedimiento que establece las obligaciones y las habilidades que requiere cada puesto, mientras que la descripción incluye información general del puesto, funciones general y específicas. A continuación se muestra de manera más detallada cada una de las partes que incluye la descripción y el análisis de puestos

5.1. PUESTO

(Chiavenato, 2011, pág. 172) Define el puesto como *“todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa”*. Cada uno de los puestos tiene tareas, obligaciones y cumplen una función, en conjunto todos los colaboradores que desempeñan los cargos trabajan por alcanzar los objetivos de la organización.

5.2. ORGANIGRAMA

La estructura organizacional, está representada mediante el organigrama en el cual se establecen todos los puestos de la empresa y se logran apreciar de manera gráfica las jerarquías, como lo afirma (Werther & Davis, 2008, pág. 91) *“es la representación gráfica de la estructura organizativa de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones, clasificación de las funciones, poder que tienen inferido”*

5.3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción del cargo es un proceso que define las funciones de cada uno de los puestos de la empresa, responde a las siguientes preguntas, ¿qué hace el ocupante?, ¿cuándo lo hace?, ¿cómo lo hace? y ¿por qué lo hace?, según (Chiavenato, 2000, págs.

331,332)“*descripción de puestos es básicamente, hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende*”.

La descripción de cada cargo puede representar para la organización, una coordinación de las actividades para cada colaborador, un instrumento que sirve de guía para la empresa y el empleado, facilita y formaliza los procesos en la gestión de capital humano.

5.3.1. Componentes de una descripción de puestos

En la siguiente figura se detallan los componentes de una descripción de puestos:

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo:	Fecha de elaboración: _/_/_	Fecha de revisión: _/_/_
Código:		
Departamento:	Unidad o dependencia:	
Resumen:		
Descripción detallada:		

Figura 7 Componentes de una descripción del cargo.

Fuente:(Chiavenato, 2000, pág. 332)

Como se observa en la figura siete, una descripción de cargo requiere los datos básicos de cada puesto que la empresa decida incluir el ejemplo muestra algunos como: nombre del cargo, fecha de elaboración y revisión, departamento, unidad, código; además contiene una descripción general del trabajo que se desempeña y una descripción específica de cada una de las funciones que se requieren.

5.4. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS

Una vez realizada la descripción de cada uno de los puestos, se analiza el cargo o lo que se le exige a su ocupante según (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 374) *“proporciona una descripción de cómo un puesto difiere de otro en términos de demandas, actividades y habilidades requeridas”*.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas a diferentes tipos y niveles de cargo, las cuales se denominan factores de especificación son según (Dessler G. , 2009, pág. 126) *“lista de “requisitos humanos” para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad etcétera”* y éstos a su vez se subdividen en subfactores, los cuales se muestran en la siguiente figura:

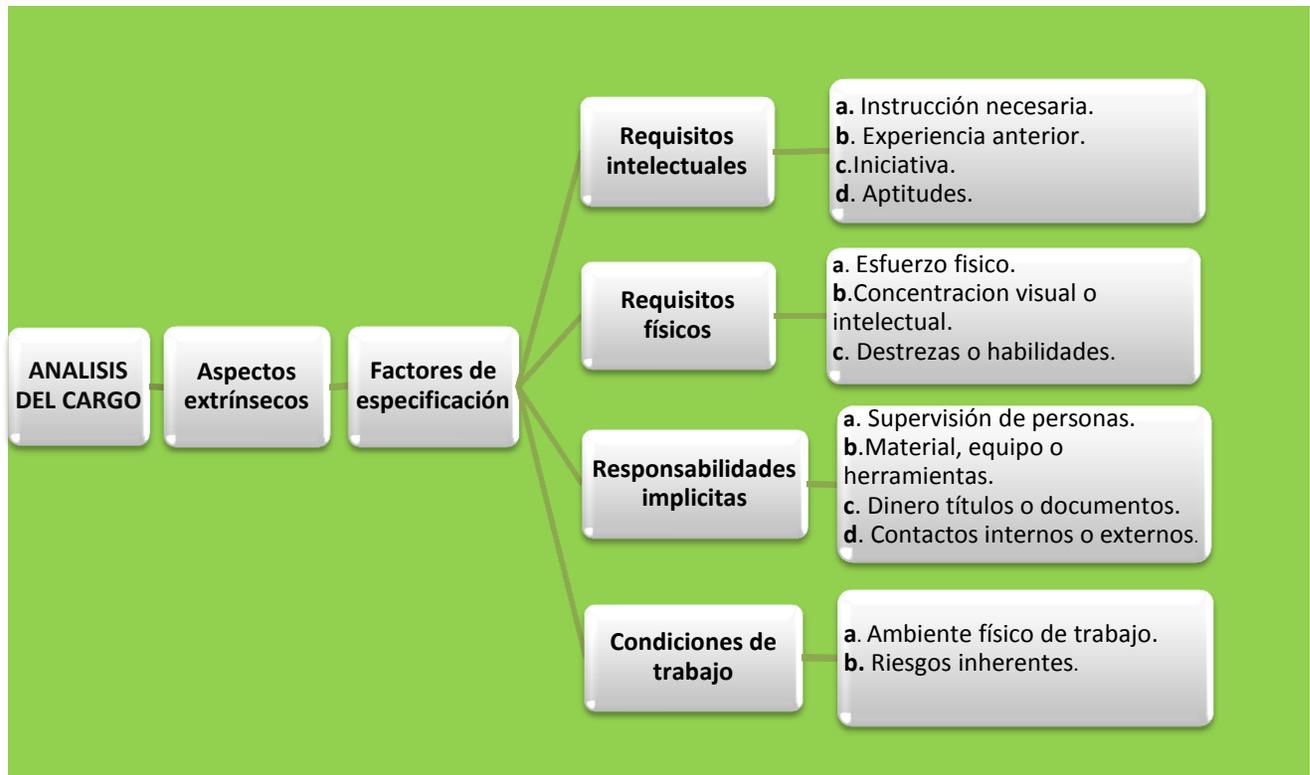


Figura 8 Contenido del análisis de cargos.

Fuente: (Chiavenato, 2000, pág. 333)

5.4.1. Etapas del Análisis de Cargos

Para la confección del Manual de Puestos se pueden seguir varias etapas, las cuales facilitan el desarrollo del análisis de cargos, para alcanzar el objetivo para las cuales fueron diseñadas, según (Chiavenato, 2000, págs. 342-346) un programa de análisis de cargos comprende tres etapas, las cuales se mencionan a continuación:

- **Etapa de Planeación**

En esta fase se planea todo el trabajo a realizar, los pasos que se desarrollan requieren un trabajo de oficina y laboratorio.

- **Etapa de Preparación**

En esta fase se organizan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo, según (Chiavenato, 2011, pág. 197) “la etapa de preparación puede desarrollarse de manera simultánea con la etapa de planeación”.

• **Etapa de Ejecución**

Etapa en la cual se recolectan los datos de los cargos que se van a analizar y se procede a redactar el análisis.

Para el desarrollo de las tres etapas anteriores se pueden seguir varios pasos para una mejor confección y orden del análisis de cargos, los cuales se muestran en la siguiente figura:

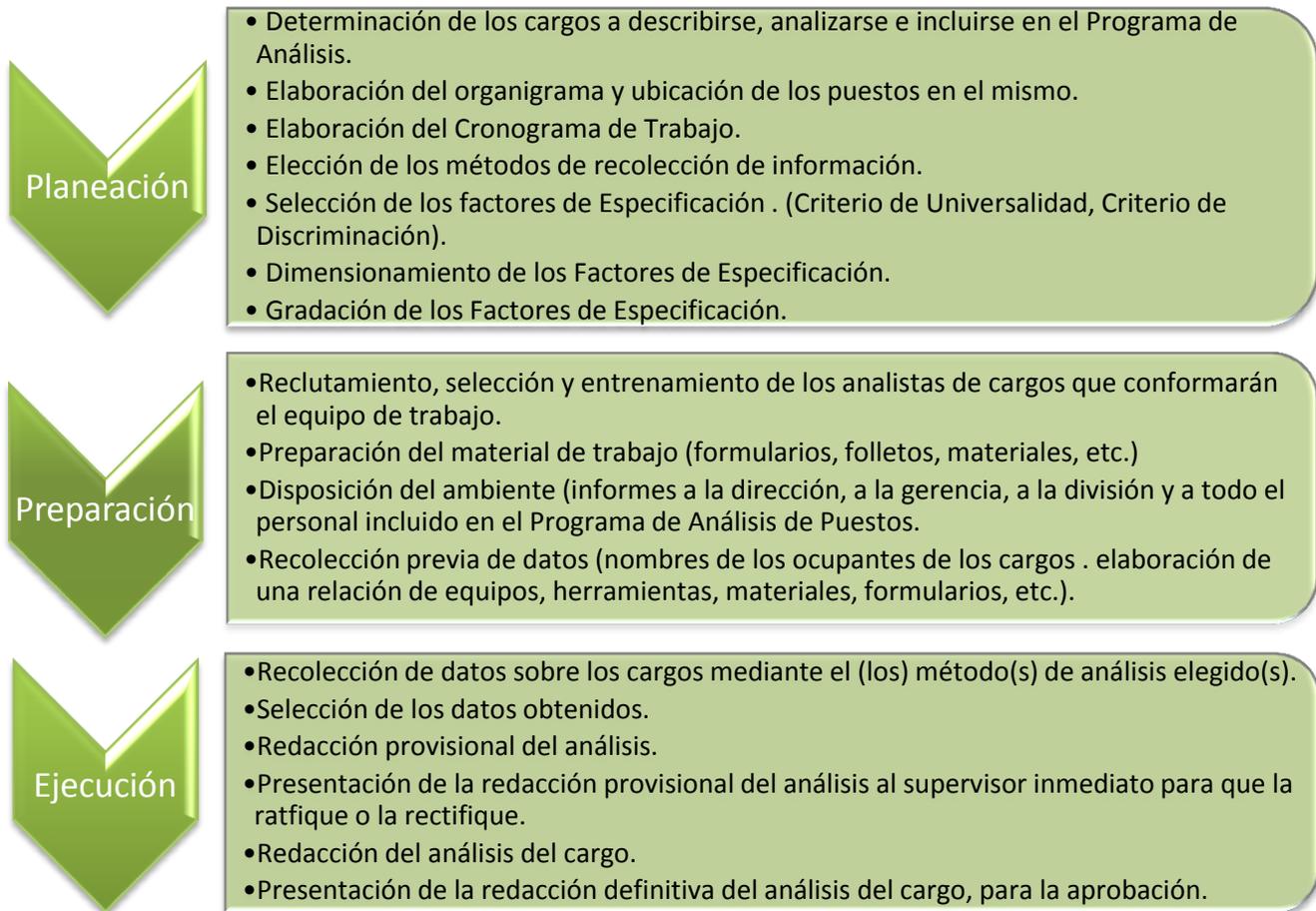


Figura 9 Etapas de análisis de cargos.

Fuente: basada en (Chiavenato, 2000, págs. 343-346)

Además de los pasos mencionados anteriormente para cada una de las etapas, el autor Dessler G. plantea en su libro como un paso para efectuar el análisis de cargos: la codificación, la cual requiere según (Dessler G. , 2001, pág. 104) *“obtenga ejemplos estandarizados de las descripciones de los puestos que necesitará usando el Dictionary of Occupational Titles (DOT)”*. La codificación permite dar a cada puesto un código que lo diferencie de los demás, de manera que se logre una clasificación según (Dessler G. , 2001, pág. 104) *“esta implica para cada uno de sus departamentos, elija los nombres y las descripciones de puestos en el DOT que considere adecuados para su empresa”*.

5.4.2. Métodos de recolección de información para el análisis de puestos

Una vez definidos los puestos a incluir en el análisis, se procede a definir uno o varios métodos a utilizar en la recolección de información.

Es importante que el analista de cargos antes de decidir el método a utilizar, verifique las ventajas y desventajas de cada uno de los métodos y elija el más ideal de acuerdo a las características de los puestos que desea investigar.

Según (Chiavenato, 2011, págs. 194-196) existen cuatro métodos para recolectar información, a decir:

- **Método de Observación Directa**

La observación directa es el método más antiguo, se realiza mientras el ocupante del cargo realiza sus funciones y el analista de cargos va anotando los puntos clave de sus observaciones. Este método es ideal para cargos que realizan labores sencillas y repetitivas. Según (Chiavenato, 2011, pág. 194), *“como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su supervisor”*.

- **Método de la Entrevista**

(Dessler G. , 2009, pág. 130) Define la entrevista como *“un método rápido y sencillo de reunir información, incluyendo los datos que no podrían aparecer nunca de forma escrita”*,

además permite al entrevistador percibir la reacción del entrevistado y llevar una secuencia de preguntas o temas de la manera que considere mejor.

Según (Chiavenato, 2011, pág. 195) , *“El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto.”*. Por lo cual se tiene que considerar una buena estructuración de la misma, este tipo de recolección de información garantiza una relación directa entre el analista de cargos y el ocupante, logrando aclarar dudas en el momento. Si fuera necesario se pueden realizar algunas consultas al supervisor para verificar la veracidad de la información y agregar cualquier dato que se considere pertinente.

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando. El analista de cargos selecciona el tipo más ideal para su estudio.

- **Método del Cuestionario**

Para realizar el análisis, se elabora un cuestionario en el cual el ocupante del cargo, su superior o ambos lo contestan dependiendo de lo establecido. Según (Dessler G. , 2009, pág. 133) *“un cuestionario es un método rápido y eficiente para obtener información de un gran número de empleados”* Este debe poseer especial cuidado en su confección, debido a que de esta va a depender una buena comprensión del mismo, respuestas correctas e información útil. Es necesario que antes de aplicar el instrumento de recolección de información, se realicen pruebas preliminares, de manera que se logren adecuar las preguntas y eliminar errores.

Algunas ventajas y desventajas del cuestionario según (Chiavenato, 2011, págs. 194-195) son:

Ventajas del cuestionario

- Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- Es el método más económico para el análisis de puestos.
- Es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y los devuelven con relativa rapidez.
- Método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas del cuestionario

- Está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige planeación y realización cuidadosas.
- Tiende a ser superficial y distorsionado.

- **Método Mixto**

Como se detalló anteriormente los métodos de análisis de puestos poseen ciertas características, ventajas y desventajas. Con la idea de sacar un mejor provecho y disminuir esas desventajas, se presenta la opción de utilizar métodos mixtos. Utilizando combinaciones de dos o más métodos de análisis. Según (Chiavenato, 2011, pág. 195) los métodos mixtos más comunes son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.

5.4.3. Objetivos del análisis y descripción de puestos

El análisis y descripción de puestos constituyen la base de la mayoría de las actividades de recursos humanos, por esta razón es fundamental que la información que contenga sea de calidad. La aplicación del análisis de cargos es muy amplia, según (Chiavenato, 2000, pág. 348) los principales objetivos son:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc. como base para el reclutamiento de personal.
- Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.
- Determinar las escalas salariales- mediante la evaluación y clasificación de cargos, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministra a la sección de higiene y seguridad laboral, los datos necesarios para minimizar riesgos.

6. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es la encargada de realizar varios procesos, con la finalidad de cumplir con las expectativas de la empresa, en este trabajo se desarrollaran tres procesos en específico reclutamiento, selección e inducción los cuales se muestran más detalladamente a continuación:

6.1. RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento es un sistema de información, según (Robbins, 2009, pág. 163) *“es un proceso para ubicar, identificar y atraer a solicitantes capaces”*. Es un periodo que inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, dando lugar al proceso de selección. Pero no es solo atraer candidatos sino atraer los que posean las habilidades y características que la empresa desee, según (Longenecker, Moore, Pretty, & Palich, 2010, pág. 501) *“el reclutamiento atrae solicitantes con el fin de obtener un grupo de candidatos tan grande como para que contenga suficientes prospectos con talento”*

Para lograr conseguir este fin, el reclutamiento se basa en la descripción y el análisis de cargos para determinar cuáles son las características y las funciones que requieren los puestos y de esta manera atraer a los candidatos más aptos para ser analizados posteriormente en el siguiente proceso, la selección.

6.1.1. Tipos de reclutamiento

Hay dos tipos de reclutamiento: interno y externo, cada uno de ellos presenta varias ventajas y desventajas, las cuales deben tomar en cuenta cuando la organización necesita capital de trabajo, analizando cual es la que conviene dependiendo del puesto vacante y de la situación. A continuación se detallan los dos tipos de reclutamiento:

- **Reclutamiento interno:** actúa entre las personas que ya se encuentran laborando para la empresa, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras, según (Dessler G. , 2009, pág. 176) *“las fuentes internas (en otras palabras, los empleados actuales o “ascensos dentro de la empresa”) son el mejor recurso para conseguir candidatos”*.

El reclutamiento interno puede significar un clima positivo en la empresa; debido a que los colaboradores pueden sentir la posibilidad de ascender y dependiendo de su desempeño ser cada vez más valiosos para la organización. Además este tipo de reclutamiento es más rápido y económico para la empresa. Sin embargo, una desventaja es según (Werther &

Davis, 2008, págs. 152-153), *“el reclutamiento interno puede propiciar un clima de frustración entre la personas que no pueden alcanzar el éxito”*

Según (Chiavenato, 2011, pág. 117) *“para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de recursos humanos con los demás departamentos de la empresa”*. La información que posea el departamento de RH de sus colaboradores es fundamental para un buen desarrollo del reclutamiento interno.

- **Reclutamiento externo:** éste se enfoca en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos o fuera de la organización. Este reclutamiento dependiendo de la situación puede beneficiar a la compañía, al adquirir personal con nuevas perspectivas, conocimientos, compromiso entre otras cualidades. Además puede significar una transferencia de conocimientos si éste proviene de otra empresa de índole similar. Según (Montoya, 2008, pág. 98) *“es útil cuando la empresa requiere candidatos con conocimientos o experiencias diferentes o especializadas, las cuales no se encuentran en el capital interno”*.

A su vez presenta desventajas según (Werther & Davis, 2008, pág. 153), *“un proceso de reclutamiento externo siempre es más complejo, costoso y toma más tiempo.”* Pero si se selecciona la técnica de reclutamiento adecuada puede ser efectiva y eficaz.

6.1.2. Técnicas de reclutamiento

Para el desarrollo del reclutamiento externo hay varias técnicas que se pueden utilizar, éstas son los medios de comunicación por medio de los cuales se atraen a los candidatos interesados en el puesto vacante.

Las principales técnicas de reclutamiento según (Longenecker, Moore, Pretty, & Palich, 2010, págs. 503-504) son:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendaciones de candidatos por parte de los empleados de la empresa.

- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales. Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo, públicas o privadas
- Reclutamiento por internet.

Además de las mencionadas anteriormente, los convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua y los viajes de reclutamiento en otras localidades pueden ser una buena opción para atraer candidatos, según (Chiavenato, 2011, págs. 136-137).

6.1.3. Modelo de requisición de empleado

La decisión de iniciar el proceso de reclutamiento le corresponde al jefe de cada departamento, ésta es oficial mediante una ficha llamada requisición de empleado o solicitud de personal, los detalles que se estipulan en dicho documento dependen de cada organización. La siguiente imagen muestra un ejemplo de la ficha de requisición de empleado:

De: Departamento _____ Fecha/Emisión: __/__/__

Para: División de relaciones industriales Fecha/Recepción:

Sección de Reclutamiento y Selección No. /

Solicitud de Empleado

Sección: _____ Código de Sección _____

Nombre del cargo: _____ Código: __ Cantidad: __ Clase: __

Por Reemplazo

Registro	Fecha/Salida	Nombre	Cargo

Por Aumento de Planta

Motivo del aumento

Figura 10 Modelo de solicitud de empleado.

Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 133)

6.2. SELECCIÓN

Una vez que el proceso de reclutamiento ha atraído a los candidatos aptos para el puesto, se procede a realizar la selección de la persona que posea mayores probabilidades de adaptarse al puesto y desempeñarlo bien, aumentando la eficacia en la organización.

La selección es según (Robbins, 2009, pág. 164), "proceso para tamizar a los solicitantes de empleo, tiene el propósito de garantizar que los candidatos más adecuados sean los contratados".

La selección funciona como un proceso de comparación, mediante el cual se compara el perfil de los candidatos al puesto vacante y los requisitos que exige la empresa, logrando filtrar a los que se adapten a las expectativas de la organización. La siguiente imagen compara este proceso que realiza la selección:

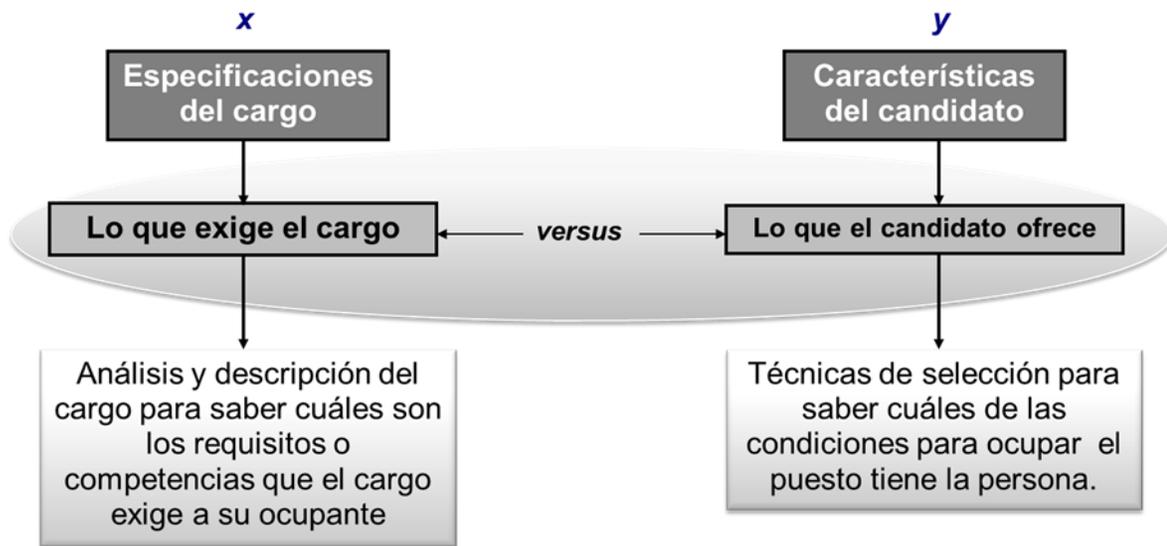


Figura 11 La selección de personal como una comparación.

Fuente: basada en (Chiavenato, 2009, pág. 139)

Una vez finalizada la comparación, la selección es un proceso de decisión por parte del departamento solicitante, el cual tiene la responsabilidad de escoger al candidato, para ello recursos humanos puede utilizar algunas técnicas de selección, que le permitirá al departamento solicitante ampliar su perspectiva de cada uno de los postulantes al puesto. Seleccionar al mejor aspirante significa según (Dessler G. , 2009, pág. 210) *“reducir la reserva de aspirantes por medio de herramientas de selección”*.

6.2.1. Técnicas de selección

La siguiente figura muestra cómo una vez obtenida la información mediante las técnicas de reclutamiento, se procede a utilizar técnicas de selección de manera que se logre conocer, comparar y escoger al postulante más idóneo. Según (Chiavenato, 2011, pág. 150) *“las técnicas de selección se agrupan en cinco grupos: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación”*, como se muestra en la siguiente figura:

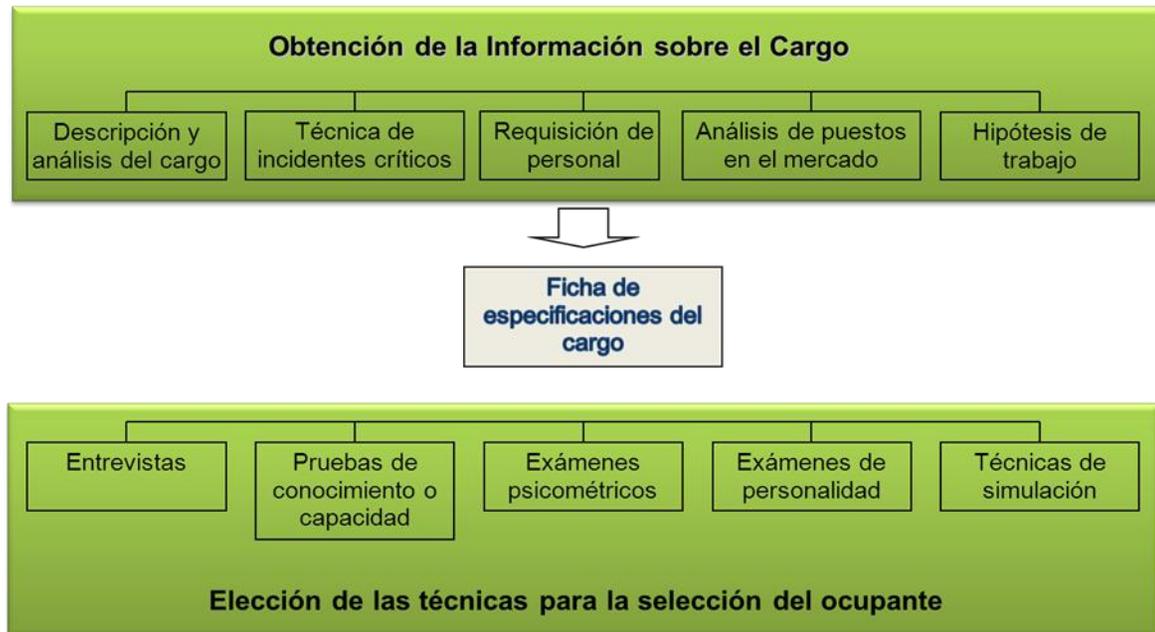


Figura 12 Obtención de información como base para el proceso de selección.

Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 148)

Clasificación Tipos de entrevistas

Concepto

Las técnicas de selección según (Chiavenato, 2009, pág. 148) *“permiten rastrear las características personales del candidato por medio de su comportamiento”*, por esta razón se debe de escoger una técnica eficaz, en la cual se pueda pronósticar, cómo va a ser el comportamiento futuro del candidato en el puesto. Una de las técnicas más utilizadas es la entrevista.

6.2.2. Entrevista de selección

La definición de entrevista es según (Dessler G. , 2009, pág. 254) *“procedimiento diseñado para obtener información de una persona a través de respuestas orales a preguntas orales”*. Este método de selección es una conversación formal entre el entrevistador y el candidato al puesto vacante para evaluar las aptitudes y talentos del mismo, según (Werther & Davis, 2008, pág. 205), *“Su objetivo es determinar si el candidato puede desempeñar el puesto, y como se compara respecto a los otros candidatos.”*

Hay varias estructuras al desarrollar una entrevista, la selección del tipo de estructura va a depender del tipo de puesto requerido, del tiempo disponible y preferencia del entrevistador. La más utilizada es la mixta, pero cada una de ellas tiene una finalidad importante, en la siguiente figura se puede apreciar una comparación de los diversos tipos:

Grado de estructura	No estructurada o no dirigida	Sin estructura, tipo charla, en la que el entrevistador profundiza en los puntos de su interés a medida que se presentan las respuestas a sus preguntas
	Estructurada o dirigida	Entrevista que sigue una secuencia fija de preguntas.
	Mixta	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, Proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
Contenido, (el tipo de preguntas q contienen)	Entrevista situacional	Serie de preguntas, relacionadas con el puesto, que se concentran en la forma que se comportaría el candidato en una situación dada.
	Entrevistas conductuales	Serie de preguntas relacionadas con el puesto, que se concentran en la forma en la que el candidato reaccionó en situaciones reales en el pasado.
	Entrevista relacionada con el puesto	Serie de preguntas, relacionadas con el puesto, que se concentran en las conductas el pasado que son relevantes para el puesto.
	Entrevista bajo presión	Entrevista en la que una serie de preguntas, normalmente bruscas, provocan que el aspirante se sienta incómodo. Esta técnica sirve para identificar a los aspirantes hipersensibles y a los que toleran poca o mucha presión.
Aplicación de la entrevista	Entrevista secuencial no estructurada	Entrevista en la que cada entrevistador se forma una opinión independiente después de plantear diferentes preguntas.
	Entrevista secuencial estructurada.	Entrevista en la que varias personas entrevistan en secuencia al aspirante y cada uno lo califica con una forma estandarizada.
	Entrevista de panel	Entrevista en la que un grupo de entrevistadores cuestionan al aspirante.
	Entrevista masiva	Un panel entrevista a varios candidatos de manera simultánea.

Figura 13 Clasificación de las entrevistas

Fuente basada en (Dessler G. , 2009, págs. 254-260)

- **Etapas de la entrevista**

Para que la entrevista sea exitosa es recomendable seguir varias etapas de manera que se logre alcanzar el objetivo de esta técnica. Según (Werther & Davis, 2008, págs. 209-2011) "existen cinco etapas de una entrevista:

- **Preparación de la entrevista:** en esta fase el entrevistador va a seleccionar, cual va a ser el tipo de entrevista a utilizar, de acuerdo a los objetivos y dará una revisión previa de la información del solicitante.
- **Ambiente:** es importante la actitud del entrevistador a la hora de realizar la entrevista, de manera que se cree un ambiente de confianza y agradable. Además debe tomarse en cuenta el ambiente físico, que sea cómodo y permita la concentración de ambas partes.
- **Desarrollo de la entrevista:** esta fase pretende estimular al candidato para estudiar sus respuestas, reacciones y comportamientos, de manera que se logre abstraer buena información.
- **Cierre de la entrevista.** Sería ideal informarle al candidato si se le llamará para avisarle la decisión del proceso de selección, preguntarle si tiene alguna pregunta o duda.
- **Evaluación de candidato:** ésta debe realizarse inmediatamente posterior a la entrevista, para que el entrevistador lleve un mayor orden y logre determinar su impresión de cada candidato.

Además para aumentar la satisfacción laboral y disminuir la rotación de personal es recomendable según (Robbins, 2009, pág. 169) , *"presentar información realista: positiva y negativa del trabajo y de la compañía durante la entrevista de empleo"*.

Es importante que ambas partes posean una actitud respetuosa donde se den la oportunidad de escuchar y hablar lo necesario. A pesar de ser la técnica de mayor uso, tiene ventajas y desventajas, según (Chiavenato, 2009, pág. 150) se mencionan las siguientes:

Pros:

- Permite contacto directo con el candidato.
- Proporciona interacción directa con el candidato.
- Focaliza al candidato como persona.
- Permite evaluar el comportamiento y las reacciones del candidato.

Contras:

- Técnica muy subjetiva que tiene gran margen de error y variación.
- No siempre el candidato sale bien librado de la entrevista.
- Difícil comparar varios candidatos entre sí.
- Exige entrenamiento del entrevistador.
- Demanda conocimiento del puesto y sus características básicas.

Es importante mencionar, que existen además de la entrevista otras técnicas para la selección de personal como se observa en la figura 12, entre ellas pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. La elección de la técnica más ideal va a depender de los objetivos, recursos y personal especializado que posea la organización, como en el caso de las pruebas psicológicas donde se requiere personal en el área de la psicología para la aplicación y adecuado uso de sus resultados.

Es importante que la empresa establezca excelentes procesos de reclutamiento y selección porque es ahí donde se seleccionan los colaboradores que van a definir el futuro de la organización, según (Longenecker, Moore, Pretty, & Palich, 2010, pág. 502) *“una organización sólida y efectiva puede construirse sólo con una fuerza de trabajo ambiciosa y con talento”*. La relevancia de estos procesos puede determinar el potencial de una empresa y definir las relaciones diarias de una compañía.

Una vez seleccionados él o los prospectos es ideal implementar un proceso de inducción.

6.3. INDUCCIÓN

Una vez contratado el colaborador, las compañías tratan de integrar a las personas tratando de lograr una rápida adaptación y satisfacción laboral, para lo cual es importante la impresión que reciban al llegar a la compañía, ésta debe ser positiva, (Dessler G. , 2009, pág. 292) define la inducción como *“el procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre los antecedentes de la empresa.”*

Según (Werther & Davis, 2008, pág. 226), *“el proceso de inducción pretende lograr la integración del individuo, así como fomentar la cultura corporativa de la empresa”*. Cada organización posee una cultura, la cual está enfocada hacia las metas que se desean alcanzar, por esta razón es fundamental que el nuevo colaborador la conozca y se sienta parte de ella.

El objetivo principal del proceso de inducción es según (Robbins, 2009, pág. 169) *“Disminuir la angustia inicial que sienten todas las personas cuando ingresan a un nuevo empleo; familiarizarlos con el trabajo y toda la organización”*.

Este proceso requiere una buena comunicación entre ambas partes y una posición dispuesta del empleado a integrarse a la empresa, a los compañeros de trabajo y a sus respectivas funciones. Además según (Montoya, 2008, pág. 40) *“el trabajador debe asumir el cargo con su situación legal definida y con unas pautas básicas sobre lo que se espera de su desempeño”*, por lo cual es ideal que se presente ante el supervisor o jefe un colaborador vinculado e informado sobre la organización.

Para ayudar a este proceso el departamento de recursos humanos puede utilizar algunos métodos de socialización organizacional la cual según (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pág. 41) *“son procesos mediante los cuales las organizaciones insertan a los nuevos empleados en la cultura de la empresa”*. Cabe resaltar que el método más utilizado son los programas de integración o inducción, en los cuales se familiariza al colaborador con la misión, visión, las costumbres de los colaboradores de la empresa, las áreas y departamentos de la empresa, así como los productos y servicios que se ofrecen.

6.3.1. Métodos de inducción

A continuación se muestran algunos otros métodos que se pueden utilizar:

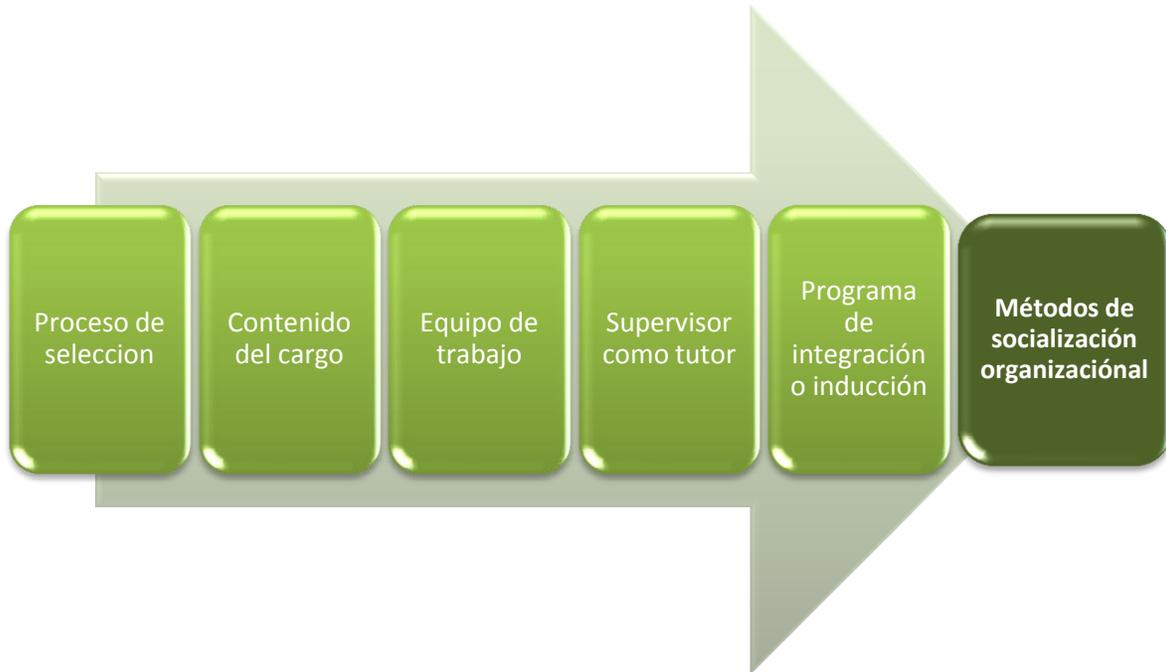


Figura 14 Métodos de socialización organizacional.

Fuente. (Chiavenato, 2000, pág. 285)

6.3.2. Ventajas de la inducción

Al realizar el proceso de inducción la empresa puede beneficiarse en varios aspectos, entre los cuales:

- Reducir la ansiedad de las personas, al brindarles un ambiente que les permita adaptarse más rápido a su trabajo.
- Reducir la rotación, si el nuevo colaborador se siente satisfecho con su trabajo y lo que la empresa le ofrece va a permanecer estable en ella.
- Ahorro de tiempo, si se posee un adecuado método de socialización la empresa se garantiza un proceso de inducción efectivo.
- Desarrollar expectativas realistas en los nuevos colaboradores.

6.3.3. Manual de empleado.

Para ayudar al colaborador en este proceso y como una manera de facilitar la inducción la empresa puede según (Longenecker, Moore, Pretty, & Palich, 2010, págs. 510-511) *“proporcionar una lista de las prácticas y procedimientos en forma de manual de empleado”*, este manual puede incluir los datos q la organización considere necesarios, entre ellos pueden ser: los horarios de trabajo, de comidas, días de pago, el nombre de los supervisores, días feriados, entre otra información pertinente.

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS GENERALES

Es importante conocer la conceptualización de algunos elementos básicos de la metodología utilizada para la elaboración del presente trabajo, que le dan validez, de manera que le permita al lector comprender los conceptos utilizados.

7.1. INVESTIGACIÓN

La investigación es un proceso que se ha utilizado a lo largo de la historia para averiguar datos, de los cuales no se conoce información o también para conocer más acerca de ellos, según (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 4) *“la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”*.

La investigación puede presentar dos tipos de enfoque, ya sea cuantitativo (trabaja con números) o cualitativo (utiliza datos). En este caso se presenta un enfoque cualitativo para la confección de la investigación.

7.1.1. Enfoque cualitativo

Este tipo de enfoque posee algunas características entre ellas destaca: se basa en la recolección de datos no estandarizados, sin medición numérica, en el proceso del desarrollo de la interpretación se pueden ajustar o definir las preguntas de investigación. La investigación cualitativa según (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010, págs. 16-17) *“proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas”*.

La imagen que se muestra a continuación presenta las fases que se deben llevar a cabo para el proceso cualitativo:

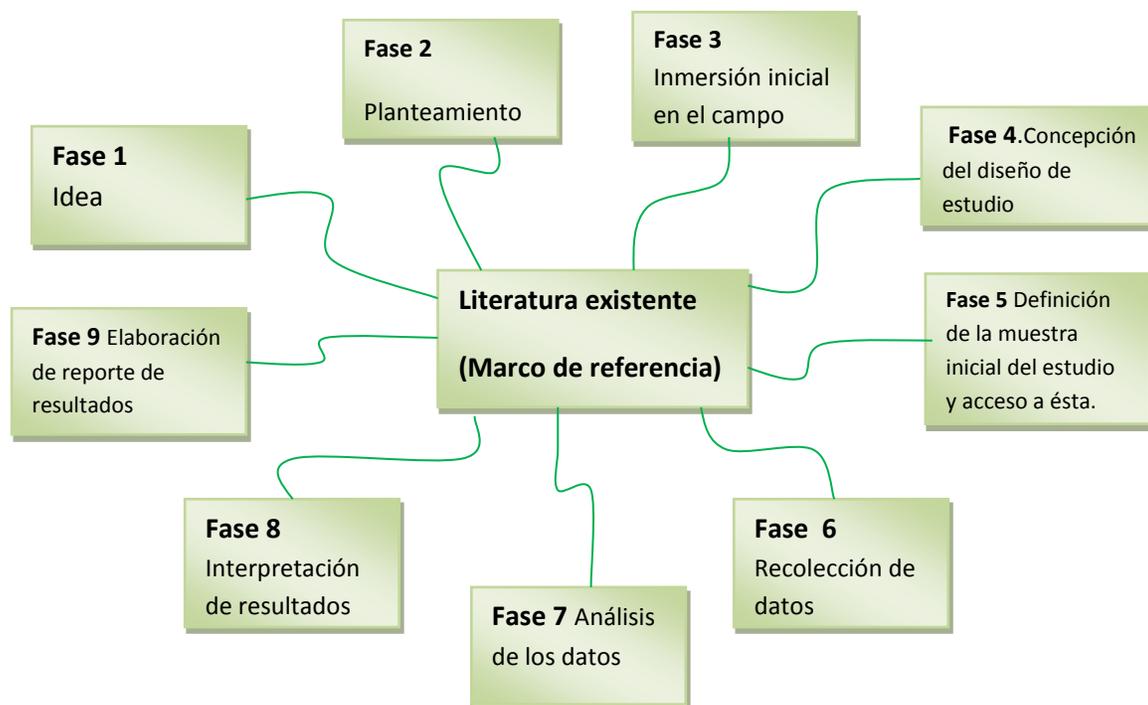


Figura 15 Proceso cualitativo

Fuente (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 8)

7.1.2. Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo se basa en la medición numérica y el análisis estadístico, este tipo de investigación puede generar varias hipótesis, las cuales son sometidas a prueba para verificar su efectividad. Este es un enfoque muy objetivo y sigue un proceso estructurado. Según (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 4), *“usa la recolección de datos para probar hipótesis, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”*.

7.1.3. Alcances de la investigación

Una investigación puede tener diferentes tipos de alcance, este va a depender del tipo de estudio y la estrategia que se pretende utilizar, sin embargo se pueden utilizar

combinaciones de alcances. Según (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010, págs. 78-84) existen cuatro alcances que puede tener una investigación:

- **Exploratorios**

Se realizan con el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o inclusive o se ha abordado antes.

- **Descriptivos**

Buscan explicar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

- **Correlacionales**

Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, tienen como fin determinar en ocasiones de dos variables, pero por lo general se realizan estudios de tres, cuatro o más variables.

- **Explicativos**

Pretenden establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Este se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta.

Una vez definido el alcance en una investigación se requieren de fuentes de información.

7.1.4. Fuentes de información

Las fuentes de información son todas aquellas herramientas utilizadas para la conseguir la información, datos en las cuales se basa la investigación, existen dos tipos de fuentes las cuales se detallan a continuación:

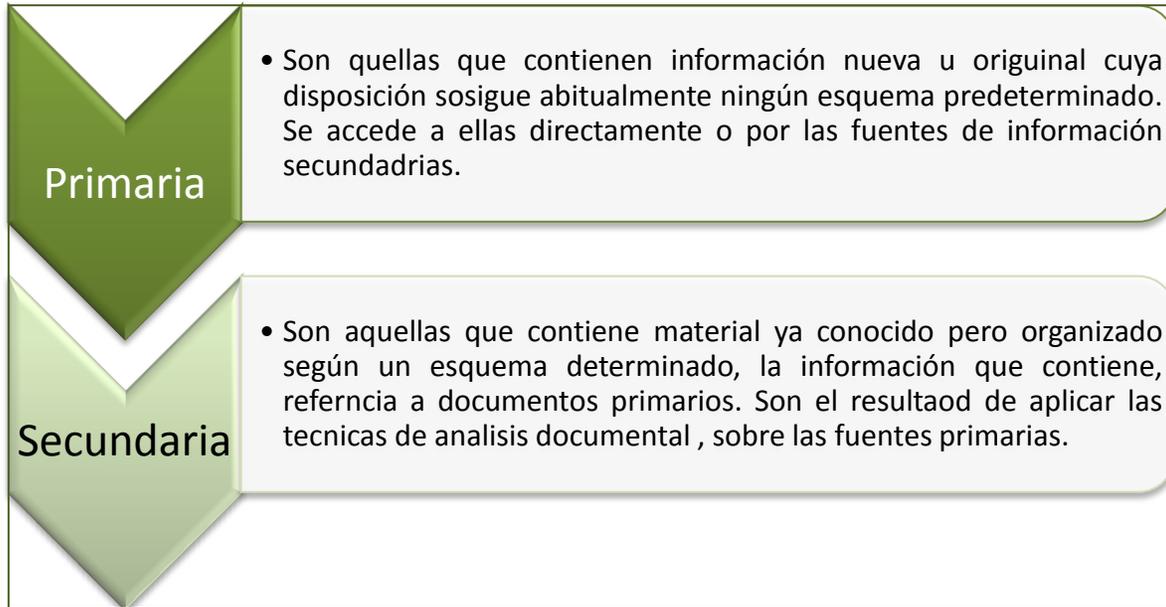


Figura 16 Fuentes de información.

Fuente: Hernández S., Fernández C., & Baptista L. (2006)

Algunos ejemplos de elementos mediante los cuales se puede recolectar información primaria y secundaria, pueden ser:



Figura 17 Ejemplos de fuentes primarias y secundarias.

Fuente. Basada en (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010, págs. 53-58)

Para la elaboración del marco teórico del presente trabajo se tomaron como base varios libros relacionados con el tema, fundamentando los conceptos y metodologías implementadas en esta investigación, dando validez al trabajo y permitiendo una mayor comprensión a sus lectores.

CAPÍTULO III

Metodología



COOPEBRISAS R.L

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

A continuación se muestra la metodología que se aplicó para el desarrollo del proyecto, la cual se dividió en dos partes: la metodología para el desarrollo del Manual Descriptivo de Puestos y la de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, en ambas partes se incluye: el tipo de investigación, fuentes de información, sujetos de información, métodos de recolección de información y las etapas que se llevaron a cabo para el desarrollo de las mismas.

A continuación se presenta el marco metodológico relacionado con el Manual de Puestos.

1. MANUAL DE PUESTOS

Seguidamente se presentan los aspectos metodológicos generales de esta investigación y más adelante se describen las etapas propias del desarrollo del Manual de Puestos - descritas en el marco teórico-, las cuales presentan de manera más específica, las actividades que se llevaron a cabo para su elaboración.

1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la confección de este trabajo, el Manual de Puestos requirió de una investigación de tipo descriptiva, la cual se detalla a continuación:

1.1.1. Investigación descriptiva

El proyecto realizado en la empresa COOPEBRISAS R.L. es de índole descriptivo, debido a que principalmente se detallan los puestos existentes en la Cooperativa y las labores que se llevan a cabo en cada uno de ellos.

Para desarrollar el trabajo se recolectó la información necesaria mediante los métodos de recolección de información seleccionados y se procedió a analizarla, para posteriormente describir aspectos como: las características de cada puesto, las funciones que tienen asignadas los colaboradores, las responsabilidades, habilidades, entre otros.

1.2. FUENTES DE INFORMACIÓN Y SUJETOS

Esta investigación utilizó fuentes de información tanto primarias como secundarias, con el fin de adquirir los datos para abarcar los aspectos que requiere la confección de un Manual de Puestos.

1.2.1. Fuentes Primarias

La información primaria se obtuvo mediante la observación, cuestionarios y entrevistas personales aplicadas a los colaboradores de la Gerencia General, Jefes de Departamento, así como a los ocupantes de puestos operativos de COOPEBRISAS R.L., además información brindada por la Asesora del Tecnológico de Costa Rica Sede San Carlos, encargada de supervisar el proyecto final de graduación.

1.2.2. Fuentes Secundarias

La información secundaria se obtuvo principalmente de fuentes bibliográficas de libros de Administración de Recursos Humanos, información brindada por la Cooperativa, entre ella, un documento que contiene una descripción detallada de las funciones de los puestos de COOPEBRISAS R.L., el cual ayudó en la recopilación de la información, además trabajos finales de graduación que abordan temas similares al del estudio, e información encontrada en internet.

1.2.3. Sujetos de información

Los sujetos de información fueron cada uno de los colaboradores que ocupan los diferentes puestos en la empresa.

1.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En vista de la necesidad de COOPEBRISAS R.L de organizar su departamento de recursos humanos, se optó por la elaboración de un Manual de Puestos, por lo cual se brindó la ayuda para la confección de éste mediante un proyecto final de graduación. La técnica de investigación utilizada para el desarrollo del trabajo fue mediante un método mixto: que consistió en la aplicación de entrevista y un cuestionario a los ocupantes de los puestos de

la Cooperativa, este fue valorado por la empresa así como por la profesora guía. Además se complementó con el método de observación directa.

Por lo tanto, para realizar el proyecto se aplicaron las siguientes técnicas de investigación:

1.3.1. Método de observación directa

La observación directa se aplicó para conocer de manera general los puestos de los colaboradores de la Cooperativa, de manera que se obtuviera una visión más clara de las funciones que se desempeñan y con la finalidad de verificar la información recolectada.

1.3.2. Método de cuestionario.

Para la recolección de datos se elaboró un cuestionario estructurado, conformado por preguntas tanto cerradas como abiertas, formuladas de acuerdo a los objetivos de la investigación, este presentó una secuencia lógica, de manera que permitió recopilar la información necesaria, válida y confiable para la elaboración del Manual de Puestos, con el cual se buscó obtener los datos acerca de las funciones que se desempeñan, técnicas, experiencia, relaciones internas y externas de cada uno de los cargos, entre otros aspectos. [\(Ver apéndice 1\)](#)

Entre los principales objetivos del cuestionario que se elaboró se encuentran:

- Conocer los puestos con los que cuenta la Cooperativa.
- Conocer el supervisor o jefe inmediato de cada cargo.
- Actualizar las principales funciones generales y específicas que desempeñan los colaboradores.
- Determinar los factores de especificación (requisitos intelectuales, responsabilidades implícitas, requisitos físicos y condiciones de trabajo).
- Servir como una herramienta para posteriores actualizaciones del Manual de Puestos.
- Servir como base para una futura valoración de puestos.

Antes de aplicar este método de recolección de información, se envió un comunicado interno a todos los colaboradores de la Cooperativa, con la finalidad de informarles la

próxima aplicación del cuestionario. Además se incluyó en el comunicado, la causa por la cual se aplicaría este instrumento y ventajas que proporciona a la empresa adquirir un Manual de Puestos. ([Ver apéndice 2](#)).

Asimismo, se realizaron consultas a algunos colaboradores de manera que se aclararon algunas dudas que surgieron posterior a la aplicación del cuestionario.

1.3.3. Método de entrevista

Se realizaron entrevistas no estructuradas para el esclarecimiento de dudas y retroalimentación sobre información necesaria durante y posterior a la aplicación del cuestionario. Ésta se realizó a colaboradores de toda la jerarquía, especialmente con el Gerente General y jefaturas para la definición de aspectos relacionados con el Manual de Puestos.

1.4. ETAPAS DE LA METODOLOGÍA

A continuación se presentan las etapas que se llevaron a cabo para la implementación del proyecto, posteriormente se detallarán los pasos que se siguieron en cada una de ellas, con el fin de desarrollar y abarcar todos los puntos establecidos para el trabajo.

Tal como lo señala la literatura, se aplicaron tres etapas: planeación, preparación y ejecución, seguidamente se mencionan cada uno de los pasos desarrollados:

1.4.1. Planeación

- **Cronograma:** Primeramente se elaboró un cronograma de actividades en el cual se detallaron las fechas y actividades que se realizaron cada una de las semanas, con la finalidad de organizar el tiempo y llevar a cabo el proyecto en el período establecido. ([Ver apéndice 4](#))
- **Identificación de puestos:** Seguidamente se identificaron cada uno de los puestos que actualmente se presentan en la Cooperativa y su respectiva jerarquía, este proceso requirió la ayuda del Gerente General y la Jefatura de Recursos Humanos para lograr definir los nombres de los puestos, departamentos y jefaturas en cada área. Para lo cual a

solicitud de la Gerencia se aprovechó la oportunidad para hacer una actualización de la estructura organizacional de la cooperativa realizando algunos ajustes.

- **Definición de la estructura organizacional:** Una vez identificados los puestos, se procedió definir la estructura organizacional, para la cual se analizó la información recolectada y se confeccionó un nuevo organigrama.
- **Elección de métodos:** Se eligieron los métodos de análisis a aplicar: el cuestionario, la entrevista y el método de observación directa.
- **Selección de factores de especificación:** Para el establecimiento de los factores de especificación más idóneos de acuerdo a los puestos de la empresa, se consideró la opinión de la Gerencia General, donde se le planteó una estructura previa y varias opciones para desarrollar las preguntas a incluir en el cuestionario. Además particularmente para el factor de responsabilidad por las medidas de seguridad y uso de equipo y las condiciones laborales, se tomó en cuenta el punto de vista del encargado de Seguridad e Higiene Ocupacional de la Cooperativa.
- **Dimensionamiento de los factores de especificación:** Una vez definidos los factores a incluir en el método de recolección de información, se procedió a realizar el dimensionamiento, el cual consistió en establecer límites inferiores y superiores para cada uno de los mismos, éste se realizó con la respectiva aprobación de la compañía.
- **Gradación de los factores de especificación:** la gradación se realizó de dos maneras:
 - Directamente en grados para los factores referentes a los requisitos intelectuales y a las responsabilidades. Se establecieron de tres a cinco grados A, B, C, D y E. El grado de menor nivel representado por la letra A y así consecutivamente aumentado el nivel hasta llegar al grado E.
 - Específicamente para los factores de esfuerzo físico, destrezas o habilidades, ambiente físico de trabajo y riesgos laborales, se presentó en forma de listado de manera, para que el colaborador marcará de acuerdo a su puesto.
- **Codificación:** Se realizó una codificación que permitiera identificar cada puesto, ésta se propuso a la gerencia para su respectiva aprobación.

- **Aprobación:** Al concluir esta etapa de diseño se presentó el documento a la profesora asesora y a la gerencia para ser avalado.

1.4.2. Preparación

- **Comunicado interno:** En esta etapa se elaboró una propuesta de comunicado interno a la Gerencia General, para su aprobación y posterior envió a los colaboradores de la empresa, en el cual se mencionaron aspectos como la finalidad del estudio y se les solicitó su colaboración en el proceso.

- **Recolección de datos:** Se procedió a recolectar datos previos a la aplicación del cuestionario, como lo fue la ubicación de cada uno de los colaboradores, nombres, puestos, entre otros datos de relevancia.

- **Diseño del cuestionario:** Basándose en los objetivos del instrumento de recolección de información elegido, se diseñó el cuestionario el cual incluyó cinco apartados que se detallan a continuación:

✓ El primero, se conformó por la presentación del cuestionario el cual se conformó por la finalidad del instrumento, el objetivo y las instrucciones para el llenado del mismo.

✓ El segundo, conformado por la identificación de puesto.

✓ El tercero, en este espacio el colaborador validó las funciones que desempeña mediante un resumen del puesto y la descripción detallada de las funciones. Este apartado se incluyó como anexo, mediante un listado de las funciones que tenía registradas la empresa hace dos años, con la finalidad de actualizarlas.

✓ El cuarto, -relacionado con los ítems de los factores de especificación- se dividió en 4 fundamentales: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo y cada uno de éstos se subdividió en varios subfactores.

Las preguntas se plantearon directamente en grados para la mayoría de los subfactores con la excepción de: esfuerzo físico, destrezas o habilidades, ambiente físico de trabajo y riesgos laborales. Para estos factores se propuso al Gerente General la posibilidad de diseñar los ítems de varias formas y él decidió la opción mediante la cual se formuló cada

uno en un listado, para posteriormente analizar la información recolectada y definir los grados.

- ✓ El quinto, se habilitó un espacio en el cual se le brindó al colaborador la posibilidad de agregar cualquier comentario, observación o sugerencia para el estudio.
- **Aprobación:** La estructura de esta etapa, fue aprobada por la profesora asesora y el Gerente General.

1.4.3. Ejecución.

- **Aplicación de cuestionarios y entrevistas:** Al concretar la etapa de preparación, se envió el comunicado interno y se procedió a la fase de recolección de los datos, se aplicó el cuestionario y las entrevistas a todos los colaboradores de la empresa.

Se aplicaron cuestionarios a cada uno de los puestos para recolectar la información necesaria. Para este método, se tomó en consideración un documento que posee la empresa que contempla básicamente la descripción de las funciones de los colaboradores, el cual se adjuntó al cuestionario, de manera que el entrevistado verificó sus funciones generales y específicas, agregó las funciones que consideró necesarias, y realizó correcciones en caso de que fuera necesario.

El cuestionario fue proporcionado a cada uno de los colaboradores por el investigador para ser completado y fue aplicado directamente a algunos puestos, el instrumento se entregó y se indicó un lapso de 10 días, para posteriormente devolver el material completo, sin embargo, esta fase requirió de un mes para ser concretada.

Posteriormente, se efectuaron entrevistas a los jefes de cada departamento, además el método de observación directa se utilizó para recaudar datos de importancia.

- **Análisis de los datos obtenidos:** una vez recolectada la información necesaria, se ordenó y se procedió a realizar un análisis de cada uno de los puestos por el investigador, con el fin de verificar y realizar las observaciones para cada cargo.

- **Gradación de los factores:** las preguntas que iban planteadas directamente en grados, el colaborador de acuerdo a su puesto identificó el grado que le correspondía (A, B, C, D ó E), marcado la opción acorde a su puesto.

Para las preguntas que se formularon en lista: esfuerzo físico, destrezas o habilidades, ambiente físico de trabajo y riesgos laborales, se realizó un análisis de la información recolectada y de acuerdo a los resultados obtenidos, se realizó una propuesta de los grados, la cual fue validada por el Gerente General. Una vez definidos los grados, se tomó como base lo marcado por el colaborador para ubicar su respuesta en un grado en específico.

En el subfactor denominado destrezas y habilidades, se consideró realizar una minuciosa validación por parte de las jefaturas de cada puesto para establecer las que ellos catalogaron más importantes, de acuerdo a cada uno de los puestos y a las expectativas de la Cooperativa.

- **Validación de la información por el colaborador:** este paso que se plantea en la literatura, no fue aplicado, considerando el análisis de su pertinencia, tanto por parte de la asesora como de la gerencia, dado que las funciones ya iban adjuntas al cuestionario para ser validadas, siendo esta la información más relevante por verificar por los colaboradores. La no validación también se decidió, considerando el valioso aporte de la gerencia y jefaturas en las etapas de revisión y aval, quienes fueron los encargados de este proceso de validación de la información.

- **Redacción provisional del análisis:** se realizó una redacción para cada uno de los puestos donde se incluyó las principales observaciones y recomendaciones. Posteriormente, se presentó la redacción provisional del análisis a la supervisora para su ratificación o correcciones cuando correspondía y se procedió a establecer la redacción definitiva del análisis.

- **Presentación de la redacción definitiva del análisis de cargos, para la aprobación de la Cooperativa:** para la validación de la información, se realizó una revisión de cada puesto en la que participó el Gerente General, algunos Jefes de Departamento y el investigador

con la finalidad de validar la información captada y definir la información a incluir en el Manual de Puestos.

1.4.4. Análisis de Resultados

Una vez establecido el Manual de Puestos se realizó un análisis de los resultados más relevantes que se lograron apreciar con la elaboración del proyecto, para esta fase se requirió la lectura y confrontación de datos para ver su coherencia en cada uno de los puestos, además se requirió realizar tablas para el análisis de la investigadora, para plantear propuestas de mejora a la Gerencia y Jefatura para su consideración en las revisiones y avales respectivos.

1.5. CODIFICACIÓN

Se asignó un código a cada uno de los puestos que conforman la estructura organizacional de COOPEBRISAS R.L., con el fin de definir una identificación, la cual sirva para tener un mayor orden en los procesos de Gestión de Capital Humano y permita posteriores procesos y funciones en esta área.

La codificación se asignó de la siguiente manera: las primeras letras representan las siglas del departamento al que pertenece cada puesto. Son ocho departamentos-, a decir: Gerencia General, Recursos Humanos, Préstamos, Contabilidad, Tecnologías de Información, Supermercado, Suministros Agropecuarios, Producción Láctea y Producción Orgánica; las siguientes letras corresponden a: para las jefaturas, las siglas del puesto y para los otros puestos, las siglas de la unidad a la que pertenecen; por último los tres números representan un consecutivo de los puestos que hay en cada unidad.

Existe una excepción con el puesto Regente Veterinario, el cual actualmente es un colaborador que pertenece a dos departamentos y tiene funciones diferentes en cada uno de ellos, para éste se definió un código en específico el cual es RgV-001. No obstante si en un futuro se definiera un puesto de Regente Veterinario para cada departamento los códigos se asignarían de la siguiente manera: para el regente en el Departamento de

Producción Láctea: DPLUAT-001 y para el regente en el Departamento de Suministros Agropecuarios: DSAUAS-004.

A continuación se detallan los 47 puestos que se diseñaron en el Manual de Puestos con la codificación respectiva, el departamento, la unidad, así como el número de colaboradores que se desempeñan en cada puesto:

#	PUESTO	Nº de colaboradores	DEPARTAMENTO	UNIDAD	CODIGO
1	Gerente General	1	Gerencia General	-----	G-01
2	Asistente Gerencia.	1	Gerencia General	-----	G-02
3	Recepción	1	Gerencia General	-----	G-03
4	Jefatura de Planta Lácteos	1	Departamento Producción Láctea	-----	DPL-JPL-001
5	Encargado (a) Gestión de Calidad	1	Departamento Producción Láctea	Unidad Gestión de Calidad	DPL-UGC-001
6	Regente Veterinario Producción Láctea	1	Departamento Producción Láctea	U. Asistencia Técnica.	RgV-001 DPL-UAT-001 DSA-UAS-00X
7	Asistente Técnico	1	Departamento Producción Láctea	U. Asistencia Técnica.	DPL-UAT-002
8	Conductor (a) de Cisterna	1	Departamento Producción Láctea	U. Recolección, análisis y Planilla de leche.	DPL-UPL-001
9	Laboratorista	1	Departamento Producción Láctea	U. Recolección, análisis y Planilla de leche.	DPL-UPL-002
10	Auxiliar de Costos	1	Departamento Producción Láctea	U. Recolección, análisis y Planilla de leche.	DPL-UPL-003
11	Auxiliar Proveeduría	1	Departamento Producción Láctea	Unidad Proveeduría.	DPL-UPv-001
12	Auxiliar Planta	7	Departamento Producción Láctea	Unidad Producción.	DPL-UPd-001
13	Auxiliar de Empaque	2	Departamento Producción Láctea	U. Empaque y Despacho	DPL-UED-001
14	Empacador (a) de Queso	1	Departamento Producción Láctea	U. Empaque y Despacho	DPL-UED-002
15	Encargado (a) de Mantenimiento	1	Departamento Producción Láctea	U. Mantenimiento.	DPL-UM-001
16	Jefatura Ventas Planta	1	Departamento Producción Láctea	-----	DPL-JV-001
17	Encargado (a) de	1	Departamento Producción	U. Ventas Planta.	DPL-UVP-001

	Inventario producto terminado		Láctea		
18	Camarero (a)	1	Departamento Producción Láctea	U. Ventas Planta.	DPL-UVP-002
19	Supervisor (a) de Ventas	1	Departamento Producción Láctea	U. Fuerza de Ventas.	DPL-UFV-001
20	Agente Vendedor (a)	4	Departamento Producción Láctea	U. Fuerza de Ventas.	DPL-UFV-002
21	Auxiliar de Ventas	4	Departamento Producción Láctea	U. Fuerza de Ventas.	DPL-UFV-003
22	Jefatura Supermercado.	1	Departamento Supermercado	-----	DS-JS-001
23	Administrador (a) de supermercado	1	Departamento Supermercado	U. Supermercado.	DS-US-001
24	Cajera (o) de supermercado	4	Departamento Supermercado	U. Supermercado.	DS-US-002
25	Gondolero (a)	1	Departamento Supermercado	U. Supermercado.	DS-US-003
26	Jefatura Suministros.	1	Departamento Suministros Agropecuarios.	U. Almacén Suministros.	DSA-JS-001
27	Dependiente	4	Departamento Suministros Agropecuarios.	U. Almacén Suministros.	DSA-UAS-001
28	Regente Veterinario Suministros		Departamento Suministros Agropecuarios.	U. Almacén Suministros.	DSA-UAS-00X
29	Cajera (o) Suministros	1	Departamento Suministros Agropecuarios.	U. Almacén Suministros.	DSA-UAS-002
30	Regente Agropecuario (a)	1	Departamento Suministros Agropecuarios.	U. Almacén Suministros.	DSA-UAS-003
31	Dependiente Bodeguero	1	Departamento Suministros Agropecuarios.	U. Almacén Suministros.	DSA-UAS-004
32	Jefatura Centro de Producción Orgánica	1	Departamento Producción Orgánica	-----	DPO-JPO-001
33	Asistente Técnico producción orgánica	1	Departamento Producción Orgánica	-----	DPO-JPO-002
34	Encargado (a) de Abonera	1	Departamento Producción Orgánica	Unidad Abonera	DPO-UA-001
35	Operario (a) Abonera	2	Departamento Producción Orgánica	Unidad Abonera	DPO-UA-002
36	Encargado (a) de Invernadero	1	Departamento Producción Orgánica	Unidad Invernadero	DPO-UI-001
37	Operario (a) invernadero.	4	Departamento Producción Orgánica	Unidad Invernadero	DPO-UI-002

38	Jefatura de Préstamos	1	Departamento Préstamos	-----	DP-JP-001
39	Jefatura TI	1	Departamento Tecnologías de Información.	-----	DTI-JTI-001
40	Auxiliar Informática	1	Departamento Tecnologías de Información.	Unidad Tecnologías de Información	DTI-UTI-001
41	Jefatura Contabilidad	1	Departamento Contabilidad	-----	DC-JC-001
42	Asistente de Contabilidad	1	Departamento Contabilidad	Unidad Contabilidad.	DC-UC-001
43	Encargado (a) Cuentas por pagar	1	Departamento Contabilidad	Unidad Contabilidad.	DC-UC-002
44	Encargado (a) Cuentas por cobrar	1	Departamento Contabilidad	Unidad Contabilidad.	DC-UC-003
45	Cajera (o) Dep. Contabilidad	2	Departamento Contabilidad	Unidad Contabilidad.	DC-UC-004
46	Jefatura de Recursos Humanos	1	Departamento Recursos Humanos	-----	DRH-JRH-001
47	Miscelánea (o)	2	Departamento Recursos Humanos	Unidad Conserjería.	DRH-UC-001

Tabla 1 Clasificación y codificación de puestos COOPEBRISAS R.L.

2. PROCESOS DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

El presente trabajo contempla una investigación y procedimientos y documentación de mejora para las áreas de reclutamiento, selección e inducción de COOPEBRISAS R.L., para la cual se utilizó la metodología que se menciona a continuación:

2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del proyecto en COOPEBRISAS R.L., -se utilizó una investigación del tipo descriptiva, como se detalla seguidamente:

2.1.1. Investigación descriptiva

Para el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, se utilizó una investigación del tipo descriptiva, que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Posteriormente, se realizó un análisis de la información recolectada y los procedimientos y documentación para estas áreas.

Con esta investigación se procuró recolectar toda la información acerca del manejo actual de los procesos, políticas, procedimientos, documentos, fuentes y técnicas utilizadas, además de conocer la opinión de las jefaturas acerca del manejo actual y opiniones del futuro de los procesos en estudio, con la finalidad de formalizar y estandarizar estos procesos en el departamento de recursos humanos y su aplicación en la Cooperativa.

2.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para realizar los procedimientos y documentación a los procesos de recursos humanos: reclutamiento, selección e inducción, se requirió tanto de información primaria como secundaria, logrando obtener los datos necesarios para establecer los procesos acorde a las características de la empresa y al enfoque que se desee alcanzar.

2.2.1. Fuentes Primarias

La información primaria se adquirió principalmente por medio de entrevistas personales realizadas al Gerente General, la jefatura del departamento de recursos humanos, además se complementó con entrevistas a los jefes de los departamentos de la Cooperativa.

2.2.2. Fuentes Secundarias

La información secundaria se adquirió por medio de documentos brindados por la Cooperativa, libros de Administración de Recursos Humanos, trabajos finales de graduación que aborden temas similares al presente estudio e información encontrada en internet.

2.3. SUJETOS DE INFORMACIÓN

Los sujetos de información en este estudio fueron el Gerente General, la encargada del departamento de recursos humanos y las jefaturas de los departamentos de COOPEBRISAS.R.L.

2.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para obtener la información necesaria y desarrollar satisfactoriamente la investigación, se utilizó la técnica de la entrevista, la cual se profundiza a continuación:

2.4.1. Métodos de recolección de información

Debido a la necesidad de COOPEBRISAS. R.L. de establecer los procesos de reclutamiento, selección e inducción, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa por medio del método de la entrevista, ([Ver apéndice 5](#)) aplicada al Gerente General, a la encargada del departamento de recursos humanos y jefaturas de cada departamento.

Este proceso se llevó a cabo con el fin de diagnosticar o identificar cómo realiza la Cooperativa estos procesos, analizar la información y posteriormente realizar los procedimientos y documentación para los mismos.

2.5. ETAPAS DE LA METODOLOGÍA

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó una metodología basada en varios pasos, de manera que se logran cumplir los objetivos del proyecto y brindar a la empresa una herramienta confiable para el manejo de sus procesos de recursos humanos. Los pasos se detallan a continuación:

2.5.1. Identificación de los procesos reclutamiento, selección e inducción.

La primera etapa consistió llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se hicieron consultas para conocer si existían o no en la Cooperativa procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección e inducción. Para posteriormente describirlos, analizarlos y generar los procedimientos y documentación.

2.5.2. Aplicación de entrevistas a sujetos de información

Se aplicaron entrevistas al Gerente General de la empresa, a la Jefatura de Recursos Humanos y a los jefes de cada uno de los departamentos, con la finalidad de conocer cómo se realizan los procesos en la empresa, cuál es su función con respecto a cada uno de éstos y su punto de vista acerca de los aspectos a incluir en la formalización de los mismos.

2.5.3. Análisis de la información recolectada

Con la información recolectada, se procedió a realizar un análisis, en el cual se identificaron carencias en la organización de la Cooperativa en esta área, por lo cual se procedió a realizar los procedimientos y documentación de acuerdo a las características y requerimientos de la organización, se requirieron varias fases para cada uno de los procesos, las cuales se detallan a continuación:

2.5.4. Fases de proceso de reclutamiento

- **Determinación de las políticas de reclutamiento.**

Una vez elaborado el Manual de Puestos de COOPEBRISAS R.L. se utilizó como base para la implementación de las políticas de reclutamiento. Se tomó en consideración aspectos fundamentales como: grado académico para cada puesto, el tipo de reclutamiento a utilizar (interno o externo), quien o quienes estarían vinculados al proceso, herramienta a utilizar, se definió un período específico para la recepción de solicitudes y vencimiento de las mismas, un lapso específico para la archivar los currículos que llegan a la empresa, entre otros aspectos.

- **Identificación de los tipos de reclutamiento**

Para la confección de este apartado del proyecto, el tipo de reclutamiento consistió en utilizar una mezcla entre el interno y externo, de manera que se estableció un proceso de reclutamiento de acuerdo a las expectativas de la compañía y del puesto requerido.

- **Definición de los perfiles de contratación**

Utilizando el Manual de Puestos elaborado en la primera fase del proyecto, se procedió a definir el formato a utilizar para el diseño de los perfiles de contratación para los puestos de la empresa, tanto a nivel interno como externo.

- **Confección de la carta de requisición de personal**

Se confeccionó una carta de requisición de personal, la cual se conformó por los siguientes aspectos: nombre del departamento solicitante, nombre del puesto solicitado, supervisor inmediato del puesto, fecha límite de contratación, cantidad de personal necesario, si es por aumento de planilla o por sustitución, requisitos de contratación, autorización por parte de la gerencia, entre otros.

- **Elaboración de la hoja de solicitud de empleo**

Para el proceso de reclutamiento se implementó un diseño del formato de una [Hoja de Solicitud de empleo](#) para vacantes tanto internas como externas que se presentan más adelante. En la cual se establezcan los aspectos necesarios para el adecuado reclutamiento de la Cooperativa.

Entre los principales aspectos incluidos en la hoja de solicitud de empleo están: información personal, información académica, estudios complementarios, información laboral, antecedentes laborales, información familiar, condición de salud, referencias y finalmente las firmas de los involucrados correspondientes.

- **Establecimiento de procedimientos y documentación para el proceso de reclutamiento**

Posteriormente para el establecimiento de la propuesta se tomaron en cuenta las políticas de reclutamiento, este se realizó en conjunto con la Gerencia General y Jefatura de Recursos Humanos estableciendo un proceso de reclutamiento tanto interno como externo.

- **Elaboración de fluxograma**

Seguidamente se elaboró un fluxograma que permitiera brindar de una manera ilustrativa, el proceso propuesto, en el cual se detalló cada uno de los pasos a seguir.

2.5.5. Fases del proceso de selección

- **Determinación de las políticas de selección.**

Una vez definido el proceso de reclutamiento para la Cooperativa, se procedió a definir las políticas de selección a utilizar, se contemplaron varios aspectos como: la decisión final de seleccionar a los candidatos, datos fundamentales para basar la selección, procedimiento a seguir, periodo de decisión, entre otros.

- **Determinación de las técnicas de selección.**

Para realizar la selección del candidato más apto al puesto vacante, se estableció como principal técnica a utilizar: la entrevista, para la cual se elaboró un formulario o guía de entrevista.

- **Establecimiento de procedimientos y documentación para el proceso de selección**

Los procedimientos y documentación se realizaron en coordinación con la Gerencia General y la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos, fue importante la opinión de las otras jefaturas con respecto al proceso a proponer, estableciendo una propuesta acorde con las expectativas y sugerencia de los interesados y en beneficio de la Cooperativa.

- **Elaboración de fluxograma**

Posteriormente se realizó un fluxograma de procedimientos para el proceso de selección.

2.5.6. Fases del proceso de inducción

- **Determinación de las políticas de inducción**

Las políticas del proceso de inducción se establecieron de manera que los nuevos colaboradores logren vincularse a la empresa de una manera más rápida y se adapten al puesto adecuadamente, se determinó en conjunto con la Gerencia General y la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos.

- **Establecimiento de procedimientos y documentación para el proceso de inducción**

Seguidamente se formularon los procedimientos y documentación, para la cual se tomó en cuenta las políticas establecidas en la fase anterior. Además se recomendó un manual de colaborador y se mostraron los principales aspectos a incluir, se incluyó un formato de constancia de inducción.

- **Elaboración de fluxograma**

Se realizó un fluxograma de procedimientos para el proceso de inducción en el cual se logró esquematizar de una manera gráfica, el proceso a seguir cuando se induce a un nuevo colaborador en la Cooperativa.

2.5.7. Análisis de Resultados

Al finalizar la implementación de los procesos de capital humano se realizó un análisis de los principales resultados de la investigación.

2.6. CODIFICACIÓN

Se asignó un código a los procedimientos y fluxogramas elaborados con la finalidad de que la empresa posea un mayor orden al tener una identificación para gestionar sus procesos de capital humano. La codificación se asignó de la siguiente manera:

Las primeras tres letras representan los procedimientos de recursos humanos o fluxogramas de recursos humanos, las siguientes letras las iniciales del proceso y tres números que representan el consecutivo de procedimientos en cada proceso.

Seguidamente se presenta la lista con los códigos definidos para reclutamiento, selección e inducción.

Código	Procedimientos y fluxogramas
PRH-RI-001	Procedimiento reclutamiento interno
FRH-RI-001	Fluxograma reclutamiento interno
PRH-RE-002	Reclutamiento externo
FRH-RI-002	Fluxograma reclutamiento externo
PRH-S-001	Procedimiento selección
FRH-S-001	Fluxograma selección
PRH-I-001	Procedimiento inducción
FRH-I-001	Fluxograma inducción

Tabla 2 Codificación de procedimientos de capital humano.

2.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA CADA PROCESO

Por último se plantearon las conclusiones y recomendaciones, con base en el análisis de la información adquirida en el desarrollo del proceso de reclutamiento, selección e inducción.

El marco metodológico detallado en este capítulo sirvió de orientación para el desarrollo del trabajo, debido a que se estableció una secuencia lógica para llevar a cabo cada una de las etapas de la investigación, con el propósito de lograr los objetivos establecidos. La metodología se utilizó como base para la elaboración del Manual de Puestos y el diseño de los procedimientos y formularios para los procesos de capital humano que se plantean en los siguientes capítulos.

CAPÍTULO IV

Manual de Puestos



COOPEBRISAS R.L

CAPÍTULO IV. MANUAL DE PUESTOS

COOPEBRISAS R.L. para desarrollar y brindar a sus asociados y clientes la amplia gama de productos y servicios que ofrece, cuenta con ocho departamentos ubicados en diferentes áreas de la empresa y 72 colaboradores distribuidos en cada uno de ellos, donde se desempeñan las funciones de la empresa.

El departamento de recursos humanos se encuentra ubicado en el área gerencial de la empresa, está a cargo de una persona, la cual trabaja una jornada laboral 42 horas semanales, sus labores se enfocan principalmente en realizar los pagos de planillas y todo lo que esto conlleva, además está a cargo de las labores de proveeduría del área administrativa y supervisa la unidad de conserjería.

La situación actual y propuesta para la Cooperativa, se presenta en dos capítulos desarrollados en el trabajo:

- Manual de Puestos
- Procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

1. MANUAL DE PUESTOS

Para la elaboración Manual de Puestos la Cooperativa facilitó el organigrama, el cual se muestra en el capítulo I, sin embargo, ante la cantidad de colaboradores y la falta de actualización, se realizó un análisis de la estructura organizacional en conjunto con la gerencia.

1.1. ORGANIGRAMA PROPUESTO

Se definió un organigrama estructural para COOPEBRISAS R.L, el cual se realizó conforme al análisis de cada uno de los puestos que actualmente posee la Cooperativa, ubicados en ocho departamentos, con sus respectivas jefaturas y unidades, como se muestra a continuación:

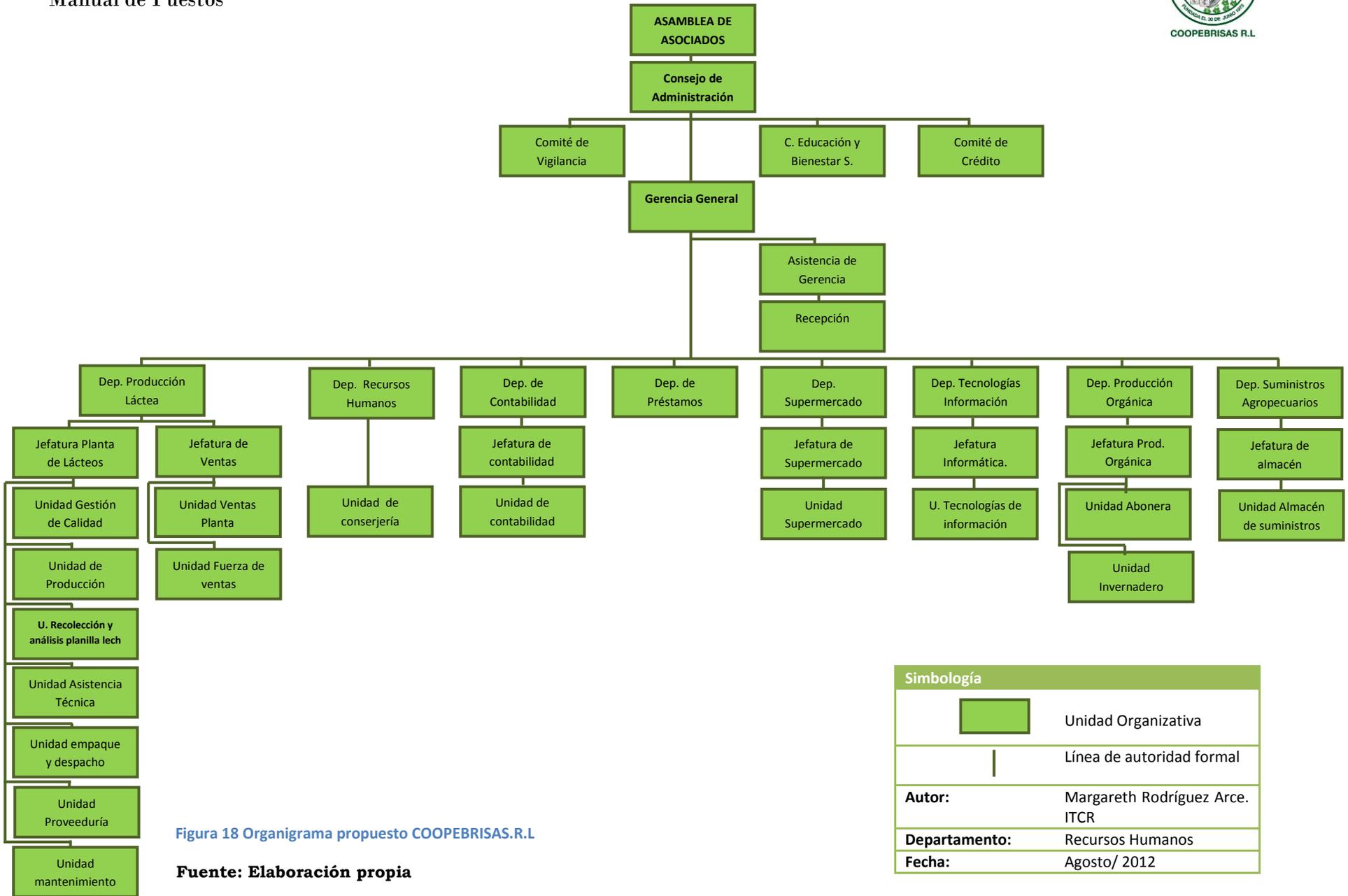


Figura 18 Organigrama propuesto COOPEBRISAS.R.L

Fuente: Elaboración propia

Simbología	
	Unidad Organizativa
	Línea de autoridad formal
Autor:	Margareth Rodríguez Arce. ITCR
Departamento:	Recursos Humanos
Fecha:	Agosto/ 2012

1.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con respecto al organigrama facilitado por la Cooperativa, se realizaron algunos ajustes basados en el análisis de la estructura organizacional realizada, con el cual se definió el anterior organigrama, los cambios realizados se detallan a continuación:

- Se organizó de manera estructural, abarcando siete niveles de autoridad: Asamblea de Asociados, Consejo de Administración, Comités, Gerencia General, Departamentos, Jefaturas y Unidades.
- Se eliminó la Subgerencia del organigrama, (este puesto ya no existe en la empresa).
- La Asistencia de Gerencia tiene a su cargo el área de Recepción.
- Se dividió en ocho departamentos y los cambios para cada uno de ellos son los siguientes:

Departamento Producción Láctea: tiene dos jefaturas, Jefatura Planta de Lácteos y Jefatura de Ventas, esto sustituyó lo que estaba como Mercadeo y Ventas. Además posee 7 unidades, la Unidad de Empaque y la de Despacho pasaron a ser una sola unidad y la Unidad de Costos de Producción fue eliminada.

Departamento Recursos Humanos: tiene a su cargo la Unidad de Conserjería, anteriormente poseía la Unidad de Recepción.

Departamento de Contabilidad: Se eliminaron las áreas de Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar y Caja. Ahora tiene una Jefatura de Departamento y una única Unidad de Contabilidad.

Departamento Préstamos. El Departamento de Crédito y Cobro se denominó: Departamento de Préstamos.

Departamento Supermercado: Anteriormente él llamado Departamento de Consumo, con dos áreas: Supermercado y Línea Blanca, pasó a llamarse Departamento Supermercado, que tiene una Jefatura y una Unidad de Supermercado.

Departamento Tecnologías de Información: En el organigrama anterior había un Departamento de Informática y poseía una Unidad de Mantenimiento, se estableció el nombre de Departamento de Tecnologías de Información, conformada por una Jefatura y una Unidad de Tecnologías de Información.

Departamento Producción Orgánica: Poseía una Unidad de Asistencia Técnica y dos Áreas de Abonera e Invernadero; en el organigrama propuesto, posee una Jefatura y dos unidades denominadas: Unidad de Invernadero y Unidad de Abonera.

Departamento Suministros Agropecuarios: este departamento estaba dividido en tres áreas: Farmacia Veterinaria, Materiales de Construcción e Insumos Agrícolas. Se definió una Jefatura de departamento y una Unidad de Suministros Agropecuarios.

Una vez definida la estructura organizacional de la Cooperativa, se tomó como base para la elaboración de los perfiles de los puestos incluidos en el Manual de Puestos, el cual presenta la siguiente estructura:

1.2. PRESENTACIÓN DEL MANUAL

El trabajo elaborado presenta un Manual de Puestos el cual incluye las responsabilidades, obligaciones, requisitos y tareas de cada puesto de COOPEBRISAS R.L.

Entre los objetivos que puede lograr la Cooperativa con la implementación del Manual de Puestos se encuentran:

- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para el reclutamiento y la selección del personal.
- Ubicar a los empleados en puestos adecuados.
- Definir líneas de autoridad y responsabilidad en la organización.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Eliminar requisitos no indispensables.
- Servir como guía para supervisar el trabajo de los subordinados y una guía para el empleado en el desempeño de sus funciones.

1.3. ESTRUCTURA DEL MANUAL

El Manual de Puestos abarca la siguiente información para cada puesto de trabajo:

1.3.1. Identificación del puesto

En este apartado se detallan los siguientes aspectos:

- Nombre del puesto.
- Código del puesto.
- Departamento al que pertenece
- Unidad a la que pertenece
- Puesto del jefe inmediato.
- Puestos que supervisa.
- Jornada de trabajo.
- Horario.

1.3.2. Resumen del puesto

Esta sección contiene una descripción general de la actividad que el colaborador desempeña en cada puesto. Además incluye una lista detallada de las funciones que desempeña el cargo.

1.3.3. Factores de Especificación del Puesto

Este apartado, presenta los cuatro factores de especificación, en cada uno de ellos los requisitos que debe cumplir cada ocupante de los puestos de trabajo de la Cooperativa. Seguidamente se presentan los factores y sus respectivos subfactores:

- **Requisitos intelectuales**

Grado académico

Experiencia

Capacitación complementaria requerida.

- **Requisitos físicos**

Esfuerzo físico.

Destrezas o habilidades

- **Responsabilidades**

Supervisión del personal.

Manual de Puestos

Supervisión recibida, Autonomía.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Uso y mantenimiento de herramientas y equipo.

Manejo de dinero, títulos, valores o documentos.

Manejo de información confidencial.

Contactos internos y externos.

- **Condiciones de Trabajo**

Ambiente físico de trabajo.

Riesgos laborales.

1.4. PUESTOS DEL MANUAL

Los puestos se presentan según el departamento al que pertenecen y su respectiva unidad. Cada puesto posee un código el cual se estableció en la metodología del Manual de Puestos y un formato utilizado para la elaboración de cada puesto ([Ver apéndice 3](#)).

A continuación se presenta el perfil de cada uno de los puestos de la Cooperativa para cada departamento:

ÍNDICE DE MANUAL PUESTOS

Gerente General.....	52
Asistente Gerencia	58
Recepcionista	63
Jefatura de Recursos Humanos.....	68
Miscelánea (o).....	73
Jefatura de Contabilidad	77
Asistente de Contabilidad	81
Encargada (o) de Cuentas por Cobrar	85
Encargada (o)de Cuentas por Pagar	89
Cajera (o) Departamento Contabilidad.....	93
Jefatura de Préstamos.....	98
Jefatura Tecnologías de Información	103
Auxiliar de Informática	108
Jefatura Suministros Agropecuarios	113
Regente Agropecuario (a)	118
Cajera (o) Suministros Agropecuarios.....	122
Dependiente.....	126
Dependiente Bodeguero	130
Regente Veterinario Suministros	134
Jefatura Centro de Producción Orgánica	138
Asistente Técnico (a) Producción Orgánica.....	143
Encargado (a) Sección Invernadero.....	147
Operario (a) Invernadero	151
Encargado (a) Sección Abonera	155
Operario (a) Abonera	159
Jefatura de Supermercado	164
Administrador (a) Supermercado.....	168
Cajera (o) Supermercado	172
Gondolero (a)	176
Jefatura de Ventas Planta	181
Supervisor (a) de Ventas	186
Encargado (a) de Inventario de Producto Terminado.....	190

Camarero (a)	196
Agente Vendedor (a)	200
Auxiliar de Ventas.....	204
Jefatura Producción Láctea	208
Regente Veterinario Producción Láctea.....	213
Encargado (a) Gestión de Calidad	217
Laboratorista	223
Asistente Técnico (a) Producción Láctea.....	228
Auxiliar de Costos.....	232
Auxiliar de Planta Proveeduría.....	236
Auxiliar de Planta	241
Empacador (a) de Queso.....	246
Auxiliar de Empaque	250
Conductor (a) de Cisterna	254
Encargado (a) Mantenimiento	258

Manual de Puestos

COOPEBRISAS R.L.



Manual de Puestos
Departamento
Gerencia General





Manual de Puestos

Gerente General

Identificación del Puesto

Código: G-01

Puesto del jefe inmediato: Consejo de administración de COOPEBRISAS R.L.

Departamento: Gerencia General

Unidad: -----

Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 am a 5: 30 am / Sábado cada 15 días de 8:00 am a 12:00 md

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
Jefatura de Contabilidad	1
Jefatura de Supermercado	1
Jefatura de Préstamos.	1
Jefatura de Almacén de Suministros	1
Jefatura de Producción de Láctea	1
Jefatura de Producción Orgánica	1
Jefatura de Recursos Humanos	1
Jefatura de Tecnologías de Información	1
Asistente de Gerencia	1
Jefatura de Ventas Planta	1

🔲 Descripción general del puesto:

Según el estatuto de la Cooperativa: La representación legal, la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y la administración de las operaciones de la Cooperativa, corresponden al Gerente. Será el representante judicial y extrajudicial de la Cooperativa y a su cargo estará la administración de las operaciones sociales.

Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen a la Cooperativa, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Coordinar con los Jefes de Departamentos la formulación de políticas, objetivos, estrategias, metas corporativas y cursos alternativos de acción en el corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de los procesos productivos y de apoyo logístico, con la finalidad de promover un desarrollo armonioso de las actividades tendientes a cumplir la misión de COOPEBRISAS R.L.
- Coordinar, de acuerdo con las políticas establecidas, las actividades de defensa generadas por acusaciones o conflictos de orden legal presentados por terceras personas contra la Cooperativa.
- Analizar, evaluar y aprobar los planes y programas de trabajo de los Jefes de Departamento, supervisar y controlar su cumplimiento y velar porque se ajusten a las políticas generales y objetivos planteados para la Cooperativa.
- Establecer los nexos de coordinación técnica y política con los Jefes de Departamento con la finalidad de que se ejecuten las actividades productivas y logísticas de acuerdo con las estrategias, metas y planes establecidos.
- Orientar y apoyar a sus colaboradores sobre los aspectos técnicos y administrativos requeridos para el cumplimiento de los objetivos previstos.
- Organizar, convocar y dirigir reuniones con Jefes de Departamentos y otros niveles directivos, para evaluar asuntos de trascendencia que afecten sus labores y recomendar e implementar los ajustes necesarios en los sistemas y métodos de trabajo.
- Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la cooperativa que puedan incidir en sus planes y metas.
- Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión.
- Mantener informado a su personal sobre las decisiones y asuntos relacionados con las áreas a su cargo, tanto a nivel general de la Cooperativa como a nivel específico.
- Asistir a reuniones, seminarios, conferencias y otras actividades en representación de la empresa dentro y fuera del país, o en aquellas en donde sea necesaria su presencia para el análisis de temas de interés
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato

- Asistir a las sesiones del Consejo de Administración, dar a conocer los proyectos y planes de acción de la Cooperativa, explicar sus alcances y resolver las consultas que allí se le formulen.
- Asesorar al Consejo de Administración en materia financiera, producción, desarrollo corporativo y planificación administrativa, así como en cualquiera de las demás actividades técnicas y productivas en que sea necesario su criterio especializado.
- Señalar los cursos de acción a seguir o tomar las decisiones necesarias en las áreas bajo su ámbito de competencia e informar a sus superiores cuando lo considere pertinente, a efecto de mantener óptimas relaciones de coordinación.
- Participar en negociaciones y actividades de establecimiento de representación, convenios y asesoría unilateral y bilateral con otros organismos públicos y privados, nacionales o internacionales
- Velar porque los programas de la empresa cuenten con los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos adecuados, evaluar el uso que de los mismos se hace y ordenar se pongan en práctica las medidas correctivas indispensables para alcanzar con éxito las metas señaladas.
- Coordinar la Comisión de Planta de Lácteos y dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos anotados en actas.
- Supervisar el correcto uso y manejo de valores, equipo, maquinaria y materiales en general que utilizan las diferentes dependencias de la empresa, ordenar las investigaciones que en este aspecto se requieran y ejecutar las sanciones que la Ley y la gravedad del caso amerite.
- Efectuar visitas de inspección a las diferentes oficinas y departamentos de la Cooperativa y ordenar los cambios y ajustes inmediatos que éstas requieran, a fin de hacer cumplir las políticas y planes de acción establecidos por la empresa.
- Revisar, corregir, aprobar, rechazar y firmar informes finales, cartas, memorandos, instructivos, manuales y otros documentos que se elaboran con el fin de ser llevados a sesiones de Consejo de Administración, Asamblea de Asociados, clientes de la Cooperativa y público en general que así lo demanden.
- Fomentar el interés y el entusiasmo del personal a su cargo para el logro de sus planes y metas.
- Velar porque en todas las dependencias de la Cooperativa se brinde un eficaz y eficiente servicio al cliente.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores, subalternos y compañeros, relacionadas con la actividad a su cargo.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al

aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa

- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por el Consejo de Administración.

Según el Estatuto tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- Ejecutar los acuerdos del Consejo de Administración y los que le encomiende la Asamblea.
- Informar mensualmente al Consejo de Administración sobre el estado económico de la Cooperativa presentando los respectivos informes financieros
- Velar porque los libros de contabilidad y sus registros sean llevados al día, con claridad y que sean mantenidos con seguridad en la oficina de la Cooperativa.
- Rendir informes en las condiciones que le solicite el Consejo de Administración.
- Convocar a las asambleas, cuando se lo soliciten, y cuando lo considere necesario, a sesiones extraordinarias del Consejo de Administración.
- Formular ante el Consejo de Administración las recomendaciones que considere más conveniente para la distribución de los excedentes en cada ejercicio económico.
- Informar sobre los gastos e inversiones y el presupuesto anual.
- Nombrar y despedir a los colaboradores de la Cooperativa.
- Firmar los cheques conjuntamente con las personas designadas por el Consejo de Administración
- Desempeñar las demás funciones que le asigne el Consejo de Administración y que se ajusten a la ley y al presente estatuto.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Licenciatura en Educación Superior en Administración de Empresas o en una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

En caso de ser una carrera afín con el puesto requiere capacitación en áreas de Administración: Contabilidad, Finanzas, Mercadeo, Producción, etc.

Experiencia laboral

Más de 4 años de experiencia

Se requiere experiencia en el manejo de personal, en la gestión de empresas Cooperativas, conocimiento del sector cooperativo, en la planificación e implementación de proyectos, en interpretación de estados financieros, entre otros.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto tener visión estratégica, liderazgo, planificación y organización y habilidad para analizar, expresar y redactar ideas.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

Ejerce supervisión a más de 8 colaboradores

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía alta. Trabaja con amplia independencia para realizar sus labores. Presenta informes a las jefaturas para su conocimiento y aprobación.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable de promover las políticas y acciones para asegurar una adecuada relación laboral, velando por el cumplimiento y aplicación del uso de equipo y medidas de seguridad.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable por el uso y mantenimiento de los activos de mayor valor de la empresa, como maquinaria y equipo, utilizados por otras personas.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Por la naturaleza de su trabajo, maneja datos e información confidencial para la Cooperativa en general.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Al ser el representante legal de la Cooperativa requiere del contacto con organizaciones o personas que realicen

actividades comerciales y legales de la Cooperativa, asociados, empresas, bancos.

✚ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Principalmente asociado a riesgos ergonómicos, se está expuesto a otros tipos de riesgos de manera muy esporádica.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Asistente Gerencia

Identificación del Puesto

Código: G-02

Puesto del jefe inmediato: Gerencia General

Departamento: Gerencia General

Unidad: -----

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 12 p.m. y de 1:30 p.m. a 6:00 pm. Sábados cada 15 días de 7 a.m. a 12 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
Recepcionista	1

❏ Descripción general del puesto:

Ejecución de labores complejas de apoyo logístico y administrativo propias de la gerencia

❏ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Asistir a las sesiones del Consejo de Administración, coordinar y supervisar los procesos de producción de actas, para que se recoja fielmente el espíritu de los acuerdos tomados.
- Recopilar informes, expedientes, correspondencia, actas, agendas y otra clase de documentos que se requieran para el Consejo de Administración.

- Organizar su trabajo en permanente coordinación con su superior inmediato.
- Colaborar con los miembros del Consejo de Administración en la elaboración de informes técnicos relacionados con el conjunto de actividades a su cargo.
- Llevar el control de asistencia de los Directivos a las sesiones
- Dar seguimiento a la ejecución y cumplimiento de los acuerdos tomados en las sesiones del Consejo de Administración
- Coordinar el pago de los espacios publicitarios de COOPEBRISAS R.L.(rótulos, anuncios)
- Realizar las consultas que surjan sobre aspectos de manejo de la Cooperativa al INFOCOOP. Asimismo consultar y aplicar la Ley Cooperativa
- Colaboración en la Elaboración del Presupuesto Anual de COOPEBRISAS R.L., así como del Plan Anual Operativo (flujo de efectivo, proyecciones, supuestos, etc.).
- Llevar el control del presupuesto asignado a los diferentes departamentos, dar seguimiento a su ejecución y al cumplimiento de metas del Plan Anual Operativo.
- Preparar la presentación de resultados y análisis de variaciones de los Estados de Resultados de los diferentes departamentos de COOPEBRISAS R.L., de manera trimestral.
- Cálculo de comisiones sobre utilidades de cada departamento.
- Brindar apoyo administrativo en la coordinación de seminarios y congresos.
- Controlar y elaborar la emisión del pago por servicios varios (fletes, mandados, cálculo de comisiones de ventas, etc.)
- Efectuar trámites administrativos de la Cooperativa ante otras instituciones públicas y privadas.
- Velar por la correcta y oportuna tramitación de los asuntos de orden administrativo que son sometidos a consideración de su superior inmediato.
- Efectuar las gestiones necesarias para enviar y recibir personalmente, por fax o correo, los documentos o correspondencia de otras instituciones requeridas para el desarrollo normal de las actividades. Además de revisar el correo electrónico de la Cooperativa.
- Elaboración de proyectos de FUNDEBASE, INFOCOOP, BID, PRONAMYPE, MAG, SENASA, etc.
- Realizar los trámites de permisos de funcionamiento de la Planta de Lácteos de COOPEBRISAS R.L. y de sus camiones distribuidores ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería(MAG), Ministerio de Salud, SENASA, Municipalidad de Zarcero, Caja Costarricense de Seguro Social(CCSS) y cualquier otro que se requiera.

- Realizar el registro de productos nuevos ante el Ministerio de Salud.
- Darle seguimiento al funcionamiento del sistema informático y analizar los proyectos informáticos junto con el Jefe del Departamento.
- Mantener el control del presupuesto establecido para los proyectos que se desarrollen en la Cooperativa tales como adquisiciones, construcciones o remodelaciones entre otros.
- Efectuar diversos trabajos mecanográficos o digitar en un sistema computarizado datos relacionados con la información generada por la gerencia, imprimir los informes, verificar que la información ingresada esté correcta y trasladarla a la dependencia o al personal que la requiera.
- Llevar un Registro de ganaderos de la Cooperativa.
- Llevar el control de ingreso de los ganaderos. Mantener una lista de productores interesados en entregar leche en COOPEBRISAS R.L., y respetarla en caso de requerir nuevos ingresos, de acuerdo al orden cronológico de anotarse.
- Control de las cuotas de entrega, asignadas a cada ganadero.
- Hacer reportes varios de las entregas de leche de los ganaderos. Hacer las cartas de información a ganaderos sobre castigos según la aplicación del reglamento de entrega de leche a la Planta de Lácteos.
- Corregir y presentar al Consejo de Administración los cambios que se requieran en los reglamentos de recibo y recolección de leche de la Planta de Lácteos de COOPEBRISAS R.L.
- Impartir charla de inducción a nuevos asociados.
- Realizar los trámites de renuncias y devolución de capital aportado a los ex-asociados.
- Coordinación de actividades especiales (fiesta Ganaderos, actividad abonera, actividad suministros, asamblea general, actividades de aniversario. entre otros)
- Redacción de documentos varios (notas, memorándums, reglamentos, contratos, etc.) de los diferentes departamentos de la Cooperativa.
- Tramitar ante el Instituto Nacional de Seguros la presentación y renovación de las pólizas de seguro pertinentes.
- Velar por la vigencia de las pólizas de seguro que mantiene COOPEBRISAS R.L, así como realizar el trámite de pago de renovación de las mismas. En caso de ser requerido realizar el proceso de adquisición de nuevas pólizas.
- Presentar mensualmente el detalle de costos de productos lácteos, en resumen para análisis gerencial.
- Atender y evacuar consultas de sus compañeros, otros funcionarios y público en general, relacionadas con

la labor de su dependencia, orientarlo o ponerlo en contacto con los funcionarios correspondientes.

- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Bachillerato en Educación superior en Administración de Empresas, o en una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

Servicio al cliente y administración.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto dinamismo e iniciativa, capacidad de negociación o toma de decisiones, creatividad y orientación a los resultados. Es deseable disposición para interactuar con las personas, capacidad para el trabajo en equipo, comunicación oral y discreción.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

Ejerce la supervisión de 1 a 3 colaboradores

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la

Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene poca responsabilidad en el retiro y entrega de dinero, títulos, valores o documentos esporádicamente (solamente cuando se le solicite).

Manejo de Información confidencial

Por la naturaleza de su trabajo, maneja datos e información confidencial para la Cooperativa en general.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Asociados, clientes, Cooperativas, empresas entre otros.

🏠 Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Principalmente asociado a riesgos ergonómicos, se está expuesto a otros tipos de riesgos de manera muy esporádica.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Recepcionista

Identificación del Puesto

Código: G-03

Puesto del jefe inmediato: Asistente de Gerencia

Departamento: Gerencia General

Unidad: -----

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 12p.m. a 1:30 p.m. 6: 00 pm. Sábados cada 15 días de 7 a.m. a 12 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

✚ Descripción general del puesto:

Atención al cliente, encargada de fotocopidora, recibir y distribuir la correspondencia externa, así como, controlar el inventario de papelería y artículos de oficina y atender la central telefónica, entre otros.

✚ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Atención de la central telefónica.
- Fotocopiar documentos, controlar las lecturas de las fotocopadoras para realizar el informe y gestionar el mantenimiento y suministros ante la compañía contratada.

- Custodiar el fondo de caja chica asignado, preparar la solicitud de reintegro de acuerdo a las políticas de la empresa.
- Llevar el registro de las actas de los comités de Crédito, Comité de Educación, Comité de Vigilancia y las actas de la Asamblea de Asociados.
- Pago de kilometraje gerencia.
- Administrar el inventario de papelería y artículos de oficina y realizar pedidos.
- Recepción e inclusión de las facturas de compras realizadas por la Cooperativa.
- Llevar el control de los documentos requeridos para realizar el proceso de exoneración de impuesto de renta ante la Dirección de Tributación Directa.
- Pago de dietas a los miembros del Consejo de Administración y de los diferentes comités de COOPEBRISAS R.L.
- Solicitar la inclusión de los nuevos asociados que lo soliciten al convenio de la Planilla de CCSS.
- Envío de planillas de Convenio CCSS- COOPEBRISAS R.L.
- Controlar el inventario de las tarjetas de control de asistencia.
- Llenar solicitudes para la apertura de crédito de los diferentes proveedores.
- Llevar un comparativo de las horas de planta de lácteos de manera semanal.
- Llevar el control del horario del Departamento de Supermercado.
- Apoyar a las diferentes unidades en labores secretariales.
- Colaborar en la atención a los miembros del consejo directivo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Técnico Medio o Diplomado o formación en secretariado.

Formación complementaria

Conocimiento en la manipulación del fax y la fotocopidora.

Experiencia laboral

Menos de un año de experiencia

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

El trabajo requiere una autonomía mínima. Recibe supervisión inmediata e instrucciones detalladas, constantes y precisas por parte de su jefe.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas y equipo utilizados por otras personas.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la conservación, traslado y entrega de dinero, títulos, valores o documentos como función regular de su puesto.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información de importancia para la Cooperativa esporádicamente.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Proveedores de papelería, asociados, productores y público en general.

🏠 Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Principalmente asociado a riesgos ergonómicos, se está expuesto a otros tipos de riesgos de manera muy esporádica.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012

Manual de Puestos

Departamento

Recursos Humanos





Manual de Puestos

Jefatura de Recursos Humanos

Identificación del Puesto

Código: DRH-JRH-001

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Departamento: Recursos Humanos

Unidad: -----

Horario de trabajo: lunes a sábado de 7:00 am 12 p.m. y de 2 p.m. a 6: 00 pm. Sábados cada 15 días de 7 a.m. a 12 p.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
Miscelánea (o)	2

❏ Descripción general del puesto:

Son responsabilidades principales de este puesto el planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los recursos humanos dentro de COOPEBRISAS R.L.

❏ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Analizar en sus aspectos normales y técnicos los movimientos de personal, tales como nombramientos, sustituciones, recargos, reasignaciones y ascensos del personal de la empresa.
- Crear una sana convivencia en la Cooperativa.

- Lograr la motivación en los colaboradores en la Cooperativa
- Dictar normas y políticas con relación al reclutamiento y selección de personal de la Cooperativa. Planificar la contratación de personal y el desarrollo de carrera.
- Recepción de ofertas de trabajo.
- Verificar el cumplimiento del proceso de nombramiento y contratación de personal.
- Elaboración de la planilla de pago de los colaboradores de COOPEBRISAS R.L.(aplicación de vales, incapacidades, horas extras, pago celular, ahorro, renta, cuantas por pagar, cumpleaños, asociación solidarista, transferencias, CCSS, INS, y demás deducciones aplicables)
- Manejo de ahorro de colaboradores de COOPEBRISAS R.L.
- Revisar, aprobar y/o firmar licencias, permisos, aumentos de salario, cambio de puestos y otras acciones de personal. Coordinar el control diario de asistencias y llegadas tardías.
- Control y cálculo de vacaciones anuales de los colaboradores de COOPEBRISAS R.L.
- Confeccionar y enviar a la Caja Costarricense del Seguro Social las incapacidades por enfermedad y/o licencias por maternidad darles el seguimiento respectivo.
- Cálculo de liquidaciones por renuncia o despido.
- Cálculo del pago de aguinaldo.
- Envío de planillas de la CCSS y el INS.
- Confeccionar y enviar al Instituto Nacional de Seguros las órdenes para atención, así como las denuncias por accidentes de trabajo y darles el seguimiento respectivo.
- Reportar los accidentes de tránsito al Instituto Nacional de Seguros, llenar los respectivos formularios, coordinar la asignación de un abogado al caso y gestionar el cobro de las infracciones de tránsito.
- Velar por la vigencia de las pólizas de seguro que mantiene COOPEBRISAS R.L., así como realizar el trámite de pago de renovación de las mismas. En caso de ser requerido realizar el proceso de adquisición de nuevas pólizas.
- Llevar el control de las planillas de planta, abonera y de pago quincenal. Inclusión de las horas laboradas al sistema de producción de la planta de lácteos y abonera.
- Pago de nómina, planificar y autorizar las transferencias de fondos; así como los pagos al personal y proveedores. Verificar la elaboración de la planilla de pago de remuneración.
- Elaboración de constancias de salario.
- Elaboración de reportes para la reserva de aguinaldo.

- Preparar, archivar y coordinar la distribución de las boletas de pago a los trabajadores
- Mantener informados a los colaboradores de los logros de la Cooperativa.
- Tener un archivo actualizado de los empleados con: solicitud de trabajo con fotografía, contrato de trabajo, historial del trabajador y documentos que lo acrediten.
- Cotización, coordinación y compra de uniforme cuando sea requerido.
- Envío de circular sobre días feriados a inicio de cada año.
- Elaborar y actualizar los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y los reglamentos, políticas y normas internas de COOPEBRISAS R.L. (Manuales de Puestos, Reglamento Interno de Trabajo). Además de velar por el cumplimiento de las mismas.
- Coordinar la elaboración del plan de capacitación, evaluación del desempeño y estudios de clima organizacional. Servir de contraparte en la negociación relativa a capacitación proporcionada por organizaciones asociadas.
- Coordinar las prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal.
- Organización de actividades empleados (cumpleaños, fiestas día de la madre, día del padre, fiesta de fin de año, entre otras) y compra de obsequios.
- Coordinar la compra de regalos para la asamblea (rifas), para el personal y los diferentes comités COOPEBRISAS R.L. a final de año.
- Además de colaborar en actividades especiales como la asamblea anual, la toma de inventarios físicos, etc.
- Coordinar algunos pagos diversos (Municipalidad, Doctor, etc.)
- Colaborar en el proceso de legalización de libros de la empresa.
- Estar al pendiente del desempeño de los trabajadores para reconocimiento o ascensos. Para esto es necesario que mantenga comunicación con todos los departamentos.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones

relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.

- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por la gerencia.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Bachiller en educación superior: universitario en Administración de Empresas o una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

Recursos Humanos. Aspectos normativos C.C.S.S, I.N.S. Código de trabajo. Reglamento interno, confección y envío de planillas.

Experiencia laboral

De más de 2 años a 4 años de experiencia en un puesto similar Recursos Humanos.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto dinamismo e iniciativa, capacidad de negociación o toma de decisiones, creatividad y orientación a los resultados. Es deseable disposición para interactuar con las personas, capacidad para el trabajo en equipo, comunicación oral y discreción.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

Ejerce supervisión de 1 a 3 colaboradores.

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía alta. Trabaja con amplia independencia para realizar sus labores. Presenta informes a las jefaturas para su conocimiento y aprobación.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable de promover las políticas y acciones para asegurar una adecuada relación laboral, velando por el cumplimiento y aplicación del uso de equipo y medidas de seguridad.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Instituto Nacional de Seguros, Ministerio de Trabajo, Caja Costarricense de Seguro Social y público en general.

🏠 Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Principalmente asociado a riesgos ergonómicos, se está expuesto a otros tipos de riesgos de manera muy esporádica.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Miscelánea (o)

Identificación del Puesto

Código: DRH-UC-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura de Recursos Humanos

Departamento: Recursos Humanos

Unidad: Conserjería

Horario de trabajo: variable

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

🏠 Descripción general del puesto:

Colaborador encargado (a) de velar por la limpieza y el orden de las instalaciones de COOPEBRISAS R.L.

🏠 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Realizar las labores de limpieza de los departamentos o las áreas asignadas en la planta de producción láctea, gerencia general, suministros, supermercado y edificio de contabilidad.
- Mantener las ventanas de las instalaciones asignadas limpias.
- Cuando corresponda encerar la parte alta de la planta.
- Realizar la decoración de las áreas asignadas en diciembre.
- Colaborar en las actividades asignadas por la Cooperativa.
- Realizar la limpieza de los pisos de cerámica.
- Lavar cortinas cuando corresponda.
- Colaborar en la limpieza de los baños de las áreas asignadas.

- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por la gerencia.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Primaria Completa: Educación Básica

Formación complementaria

No requerida

Experiencia laboral

No requiere experiencia previa.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico esporádico en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado. Incluye labores de limpieza.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto disponibilidad de tiempo, adaptabilidad, lealtad y sentido de orden.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

El trabajo requiere una autonomía mínima. Recibe supervisión inmediata e instrucciones detalladas, constantes y precisas por parte de su jefe.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Contactos internos y externos.

Requiere contacto con los colaboradores de su departamento y otros internos.

🏠 Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012

Manual de Puestos

Departamento

Contabilidad





Manual de Puestos

Jefatura de Contabilidad

Identificación del Puesto

Código: DC-JC-001

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Departamento: Contabilidad

Unidad: -----

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 11: 30 pm y de 1:30 a 6:00 p.m. sábado c/15 días de 7 a.m. a 12 md.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
Encargada (o) de cuentas por pagar	1
Asistente de Contabilidad	1
Encargada (o) de cuentas por pagar	1
Cajera (o) contabilidad	2

🗪 Descripción general del puesto:

Análisis, registro, revisión y control de las diversas cuentas contables que componen los estados financieros de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y a las regulaciones externas de la Contraloría General de la República, Tributación Directa, leyes de patentes municipales y a las políticas dictadas por el Consejo de Administración. Asimismo supervisar, revisar y verificar el trabajo que ejecutan funcionarios de menor nivel. Realizar el cálculo de costos de producción.

❏ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores, subalternos y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.
- Analizar, codificar, registrar movimientos contables (intereses, costos, gastos diferidos, gastos administrativos, reservas, dietas de consejo y comités) y efectuar asientos de ajuste y de reclasificación de todas las cuentas asignadas.
- Revisión y finalización de costos de la planta de lácteos.
- Revisión y cálculo de los costos de producción de la abonera e invernadero.
- Analizar y conciliar las cuentas contables que componen los estados financieros, dar seguimiento y solución de las diversas partidas de conciliación resultantes
- Verificar la actualización de los libros legales ejecutado por el (la) Asistente de Contabilidad.
- Registrar, conciliar y mantener actualizados los libros auxiliares contra las cuentas de balance general y del estado de resultados que le sean asignadas, así como archivar la documentación respectiva.
- Preparar la formulación y elaboración de los cierres contables mensuales de los estados financieros de la empresa y la confección de los anexos respectivos.
- Preparar el cierre contable fiscal anual.
- Coordinar y colaborar en el levantamiento de los inventarios de productos y materiales en los departamentos DE COOPEBRISAS R.L., así como, solicitar la justificación de los faltantes e inconsistencias que se presentan para el ajuste de la cuenta, al profesional a cargo del departamento, donde se efectuó el inventario.
- Elaboración de los estados financieros generales de COOPEBRISAS R.L.
- Elaboración de cuadro comparativo de gastos detallados.
- Elaboración de estados comparativos por departamentos
- Atender y evacuar consultas de superiores, funcionarios, auditoría externa y otros entes externos debidamente autorizados.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su

superior inmediato.

- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.´
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por la gerencia.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Bachiller en educación superior: universitario en Contaduría o en Administración de Empresas con énfasis en Contaduría. Incorporado al Colegio de Contadores

Formación complementaria

Manejo de paquetes de cómputo.

Experiencia laboral

De más de 2 años a 4 años de experiencia.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto dinamismo e iniciativa, capacidad de negociación o toma de decisiones, creatividad y orientación a los resultados. Es deseable disposición para interactuar con las personas, capacidad para el trabajo en equipo, comunicación oral y discreción.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

Ejerce supervisión de 4 a 8 colaboradores

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía alta. Trabaja con amplia independencia para realizar sus labores. Presenta

informes a las jefaturas para su conocimiento y aprobación.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable de promover las políticas y acciones para asegurar una adecuada relación laboral, velando por el cumplimiento y aplicación del uso de equipo y medidas de seguridad.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Por la naturaleza de su trabajo, maneja datos e información confidencial para la Cooperativa en general.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Proveedores

🏠 Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Principalmente asociado a riesgos ergonómicos, se está expuesto a otros tipos de riesgos de manera muy esporádica.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Asistente de Contabilidad

Identificación del Puesto

Código: DC-UC-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura de Contabilidad

Departamento: Contabilidad

Unidad: -----

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am 12 p.m. y de 2:00 p.m. a 6: 00 pm. Sábados cada 15 días de 7:00 am 12 p.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

🔲 Descripción general del puesto:

Asistir al Contador en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras - contables y el adecuado manejo de cuentas específicas. Realizar asientos contables, conciliaciones, cierres caja, cubrir varios puestos como cuentas por pagar y cajas. Hacer arqueos, hacer inventarios en los diferentes departamentos, depreciaciones, etc.

🔲 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Verificar y consolidar los saldos contables de las cuentas de ingresos.
- Elaboración de asientos contables por concepto de intereses de COOPECAR.R.L., Banco de Costa Rica, COOCIQUE.R.L.; Ajuste de intereses fondo de COOPEBRISAS R.L.

- Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones.
- Elaborar conciliaciones bancarias.
- Controlar y actualizar los activos fijos y calcular y registrar su respectiva depreciación.
- Contabilización de planillas de empleados de COOPEBRISAS R.L.
- Realizar arqueos de caja chica de manera periódica.
- Realizar cierres de cajas diarios.
- Facturación de ventas rutas rurales (Planta de Lácteos), contabilización de notas de crédito y débito. Comparación y revisión de ventas (contabilidad/facturas)
- Preparación de depósitos bancarios.
- Colaborar con el conteo físico del inventario al cierre de mes en abonera e invernadero. Realizar el levantamiento del inventario
- Elaborar cuadro de ventas de abonera e invernadero
- Revisión periódica de cuentas por pagar.
- Elaboración de asientos diversos de: convenio CCSS – Asociados, reservas de incobrables, ajuste cuentas por cobrar, provisión por incobrables.
- Colaborar con la asistencia al doctor en sus visitas quincenales.
- Verificar, analizar y registrar la adquisición, venta, retiro y depreciaciones de los activos de la empresa.
- Analizar y registrar los ajustes por diferencias resultantes de la toma física de activo fijo, con base en las justificaciones presentadas por la jefatura del departamento.
- Cubrir puestos en caso de ausencia de compañeros (cajeras(os), encargado(a) de cuentas por pagar).
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Bachiller en educación superior: universitario en una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

Manejo de paquetes de cómputo, buena comunicación, capacidad de análisis.

Experiencia laboral

Menos de un año de experiencia

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo.

Banco de Costa Rica y Banco Nacional de Costa Rica

🏠 Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Principalmente asociado a riesgos ergonómicos, se está expuesto a otros tipos de riesgos de manera muy esporádica.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Encargada (o) de Cuentas por Cobrar

Identificación del Puesto

Código: DC-UC-003

Puesto del jefe inmediato: Jefatura de Contabilidad

Departamento: Departamento de Contabilidad

Unidad: Contabilidad

Horario de trabajo: 7: 00 am a 11: 00 am y de 1:00 pm a 6: pm. Sábado cada 15 días de 7 a.m. a 12 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

Descripción general del puesto:

Encargado del control de las cuentas por cobrar a asociados y/o clientes por ventas en los diferentes departamentos de la Cooperativa, es su deber velar por el cumplimiento de los plazos establecidos de pago y de los arreglos de pago a los que se llegara en caso de atraso. Además de darle seguimiento a los casos de atraso.

Descripción de las funciones del puesto.

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Inclusión en el sistema de personas de los datos de los nuevos clientes, proveedores y/o asociados de COOPEBRISAS R.L. Abrir un expediente donde se deben de guardar los comunicados más importantes.
- Realizar estudios crediticios de los clientes de los diversos departamentos de la Cooperativa y emitir su criterio sobre la condición del crédito y los límites de crédito recomendados. Asimismo comunicar por escrito

a los agentes de ventas la apertura de crédito a clientes nuevos.

- Analizar en conjunto con la Comisión de Crédito las solicitudes para préstamos de los asociados hasta un máximo de ₡1.000.000,00. Llevar el libro de actas al día.
- Comunicar a la encargada de planillas el dato de los rebajos que hay que aplicar en el salario de cada agente de ventas por concepto de diferencias por faltante de facturas físicas.
- Establecer contacto con los clientes de la Cooperativa para informarles de cualquier anomalía que se diera, como cheques sin fondos, atrasos en las cuentas, créditos cerrados, entre otros. Además de realizar un informe escrito para los agentes de ventas de la planta de lácteos de la morosidad de los clientes, créditos cerrados, faltantes de facturas, etc.
- Realizar la gestión de cobro en caso de atrasos en el convenio con la Caja Costarricense de Seguro Social y la exclusión por falta de pago.
- Enviar estados de cuenta a los socios y/o clientes en caso de atraso de sus pagos. Así mismo realizar arreglos de pago o readecuación de deudas.
- Envío de cuentas a cobro judicial cuando corresponda.
- Realizar una revisión física de las facturas por cobrar de los diferentes departamentos de la Cooperativa.
- Elaboración de informes gerenciales de morosidad mensual y de incobrables de forma anual.
- Comparación de cuentas por cobrar con el cierre de facturas realizado por el departamento de contabilidad.
- Realizar el cierre contable de cuentas por cobrar al final de cada mes.
- Preparar y realizar el depósito bancario respectivo a los dineros que traen los Agentes de Ventas los días viernes y/o sábados cada dos semanas.
- Revisión diaria de cuentas bancarias, verificar pagos de clientes y pasar a cajas el comprobante.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Revisión diaria de cuentas bancarias, verificar pagos a clientes y pasar a cajas el comprobante.
- Atender el trabajo del oficial de crédito cuando él no se encuentre en la empresa.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al

aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.

- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Diplomado en contabilidad o en una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

Crédito y Gestión de cobro.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años, en un puesto similar.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal.

Supervisión recibida o Autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto de trabajo.

Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo.

Proveedores.

🏠 Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Principalmente asociado a riesgos ergonómicos, se está expuesto a otros tipos de riesgos de manera muy esporádica.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Encargada (o) de Cuentas por Pagar

Identificación del Puesto

Código: DC-UC-002

Puesto del jefe inmediato: Jefatura de Contabilidad

Departamento: Departamento de Contabilidad

Unidad: Contabilidad

Horario de trabajo: 7: 00 am a 11: 30 am y de 1:30 pm a 6: pm. Sábados cada 15 días de 7 a.m. a 12 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

📦 Descripción general del puesto:

Encargado del control de las cuentas por pagar a asociados y/o proveedores por compras en los diferentes departamentos de la Cooperativa, es su deber velar por el cumplimiento de los plazos establecidos de pago y de los compromisos de pago a los que se llegara en cada caso.

📦 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Mantener bajo custodia los talonarios de cheques en blanco de las cuentas de COOPEBRISAS R.L.
- Realizar el pago a proveedores de los diferentes departamentos de la Cooperativa.
- Pago de Planilla de Leche a los productores que entregan en COOPEBRISAS R.L.(Martes y Miércoles)
- Pago de las planillas de los colaboradores Dep. Producción Láctea (Lunes)
- Realizar el pago de la planilla colaboradores del Departamento Centro de Producción Orgánica (Viernes)

- Realizar el pago planilla empleados mensuales (días 15 y 30 de cada mes)
- Realizar los depósitos necesarios a los proveedores y asociados cuando corresponda.
- Inclusión de depósitos en el sistema de Bancos de COOPEBRISAS R.L.
- Realizar los pagos correspondientes préstamos, pagos municipales, teléfono, luz, cable, RACSA, INFOCOOP, ASODER, ALÚN, Comité de Educación, entre otros, mediante cheque y/o transferencia electrónica.
- Realizar asientos de diario a inicios de mes.
- Llevar el control de los cheques (firmas, comprobantes, sellos, autorizaciones, etc.)
- Incluir facturas de ventas de Ruta GAM.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Bachiller en educación superior: universitario en una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

Atención al público, pago de proveedores y manejo de cuentas bancarias. Contabilidad, Banca.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal.

Supervisión recibida o Autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto de trabajo.

Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo.

Asociados, productores de leche, proveedores y casas comerciales

☒ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Principalmente asociado a riesgos ergonómicos, se está expuesto a otros tipos de riesgos de manera muy esporádica.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Cajera (o) Departamento Contabilidad

Identificación del Puesto

Código: DC-UC-004

Puesto del jefe inmediato: Jefatura de Contabilidad

Departamento: Departamento de Contabilidad

Unidad: Contabilidad

Horario de trabajo: de una semana por medio de lunes a viernes de 7: 00 am a 6 p.m. y la siguiente semana de 7 a.m. a 4p.m. Los sábados cada 15 días de 7 a.m. a 12 md.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

☒ Descripción general del puesto:

Recibo, control, entrega y custodia de efectivo, cheques, valores y documentos que ingresan o egresan de las cajas.

☒ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Atención de asociados en el momento que lleguen al área de cajas, sea para realizar una consulta o para cancelar sus deudas (créditos y/o facturas)

- Clasificar, controlar y custodiar las facturas que proceden de los diferentes departamentos de COOPEBRISAS R.L.
- Realizar la cancelación de las facturas que se paguen por medio del pago de planilla de leche a asociados.
- Realizar la cancelación de las facturas que se cancelen por medio de planilla de empleados de COOPEBRISAS R.L.
- Realizar la cancelación de las facturas que correspondan a líneas de crédito.
- Revisión física de facturas en custodia de manera mensual.
- Preparar los depósitos bancarios de los ingresos recibidos los días lunes y jueves de cada semana.
- Archivar las boletas de depósitos bancarios debidamente revisadas.
- Recibir y contar monedas para cambio.
- Recepción y aplicación de los dineros traídos por los Agentes de Ventas por concepto de cobro de facturas de crédito.
- Recibir y archivar los pagarés por conceptos de créditos ya cancelados.
- Aplicar notas de débito y crédito en la cancelación de facturas.
- Aplicar las transferencias que se realicen para la cancelación de deudas (créditos, facturas, etc.)
- Clasificar y archivar diariamente los documentos que respaldan los movimientos de caja.
- Atender llamadas telefónicas de proveedores y otros funcionarios de la empresa para evacuar consultas sobre pagos y aspectos similares.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.
- Llevar el control de ventas de la planta de lácteos semanalmente.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Técnico medio en contabilidad o en una especialidad a fin con el puesto.

Formación complementaria

Capacitación en el sistema utilizado y servicio al cliente.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal.

Supervisión recibida o Autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto de trabajo.

Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo.

Asociados, productores de leche, proveedores, casas comerciales, clientes y público en general.

▣ Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Principalmente asociado a riesgos ergonómicos, se está expuesto a otros tipos de riesgos de manera muy esporádica.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012

Manual de Puestos

Departamento

Préstamos





Manual de Puestos

Jefatura de Préstamos

Identificación del Puesto

Código: DP-JP-001

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Departamento: Departamento Préstamos

Unidad: ----

Horario de trabajo: 7: 00 am a 1: 00 p.m. y de 3:00 p.m. a 6: pm. Sábados cada 15 días de 7 a.m. a 12 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

❏ Descripción general del puesto:

Encargado de la atención a los asociados interesados en conocer sobre las opciones de crédito que brinda COOPEBRISAS R.L y de darle seguimiento a las solicitudes recibidas.

❏ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Brindarle a los asociados interesados en adquirir un crédito en COOPEBRISAS.R.L. toda la información necesaria.
- Recepción de Solicitudes. Elaboración de expediente de asociado.
- Inclusión de créditos en el sistema de cómputo.
- Realizar el pre-análisis de las solicitudes de crédito. Revisión de comportamiento crediticio del solicitante,

realizar estudio de registro y consulta de fianzas por cada fiador.

- Formalización de créditos (envío al abogado de documentos para formalizar las prendas o hipotecas, impresión de pagarés.
- Velar por el buen funcionamiento de los extintores de la empresa. En caso de problemas coordinar la reparación y/o recarga de los mismos.
- Confección de póliza de vida. Emisión de cheques pago de pólizas.
- Llevar detalle de inspecciones por pagar, de solicitudes aprobadas y solicitudes aplazadas.
- Elaboración y envío de reporte de colocación de dinero y de los niveles de morosidad por fondo al Comité de Crédito y a la Gerencia.
- Revisión de intereses por cobrar y de intereses cobrados.
- Impresión y envío de los diferentes avisos de cobro.
- Envío de operaciones atrasadas a cobro judicial.
- Realizar pagos a las instituciones que aportan los fondos: INFOCOOP, COOPAVEGRA, FUNDEBASE y cualquier otra institución con la que se realicen operaciones crediticias.
- Hacer pagos de préstamos en cajas cuando algún asociado realice un depósito o transferencia a las cuentas de COOPEBRISAS R.L. para ser aplicado a su operación crediticia.
- Preparar y realizar el depósito bancario respectivo a los dineros que traen los Agentes de Ventas los días viernes y/o sábados cada dos semanas.
- Realizar Cierres mensual por: fondo, por inversión, por garantías
- Realizar depósitos a Plazo en COOCIQUE R.L., cuando fuese necesario y/o posible.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Bachiller en educación superior: universitario en administración de Empresas, Banca y finanzas o en una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

Crédito y cobro y Finanzas.

Experiencia laboral

De más de 2 años a 4 años de experiencia, en puestos similares.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto dinamismo e iniciativa, capacidad de negociación o toma de decisiones, creatividad y orientación a los resultados. Es deseable disposición para interactuar con las personas, capacidad para el trabajo en equipo, comunicación oral y discreción.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal.

Supervisión recibida o Autonomía

Es responsable de promover las políticas y acciones para asegurar una adecuada relación laboral, velando por el cumplimiento y aplicación del uso de equipo y medidas de seguridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto de trabajo.

Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de información confidencial

Por la naturaleza de su trabajo, maneja datos e información confidencial para la Cooperativa en general.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo.

Asociados, productores de leche. Proveedores, casas comerciales, (INFOCOOP, COOPAVEGRA, FUNDABASE, PRONAMYPE, COOCIQUE, COOPECAR, BCR Y BNCR)

✚ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Principalmente asociado a riesgos ergonómicos, se está expuesto a otros tipos de riesgos de manera muy esporádica.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012

Manual de Puestos
Departamento
Tecnologías de
Información





Manual de Puestos

Jefatura Tecnologías de Información

Identificación del Puesto

Código: DTI-JTI-001

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Departamento: Tecnologías de Información

Unidad: -----

Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 am a 5: 30 pm

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
Auxiliar de Informática	1

❏ Descripción general del puesto:

Establecer y operar los sistemas de informática, bases de datos, la red de equipos de cómputo, el equipamiento informático, su conservación y respectiva documentación. Con el propósito de mantener operando el sistema informático en optimas condiciones, se deberán desarrollar los sistemas necesarios que mejoren la operación de las áreas de COOPEBRISAS R.L., así como de proveerlas de los equipos necesarios y las herramientas informáticas.

❏ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Planear, programar, controlar y evaluar el desempeño de las actividades del departamento.
- Vigilar y coordinar la operación de los sistemas informáticos implementados en COOPEBRISAS R.L.,

proporcionando además el mantenimiento adecuado.

- Elaborar los programas de cómputo, para atender demandas sobre la información que se genere en COOPEBRISAS R.L.
- Elaborar la información técnica (programas fuentes de todos los sistemas diseñados en COOPEBRISAS R.L., instructivos para los usuarios de los sistemas desarrollados e implementados)
- Integrar y mantener actualizada la información relativa al diseño, operación y mantenimiento de los sistemas implantados.
- Verificar que los proveedores de equipo de cómputo cumplan con las especificaciones señaladas en los contratos o pedidos correspondientes.
- Supervisar el proceso de adquisición de nuevas tecnologías de hardware y software, y realizar la aprobación de estas analizando el impacto sobre la arquitectura actual.
- Elegir la subcontratación del servicio de mantenimiento de equipos, redes y hardware en general, evaluando las ofertas de las empresas que concursen para el servicio.
- Supervisar la operación y mantenimiento del equipo.
- Elaborar los programas de mantenimiento preventivo el equipo de cómputo existente en COOPEBRISAS R.L.
- Participar en el desarrollo de los sistemas que serán implementados, así como supervisar y custodiar los archivos digitales que contengan la información que integra el banco de datos de COOPEBRISAS R.L.
- Administrar el servidor de datos y la información contenida en él.
- Proponer la adquisición de programas, paquetes y nuevas tecnologías con sus licencias respectivas, en materia de informática.
- Recibir formalmente los sistemas que se implementarán y programar las adquisiciones de material necesario para el procesamiento electrónico.
- Supervisar la atención de reportes de fallas y anomalías del equipo de cómputo de la Cooperativa.
- Planear el crecimiento del equipo de cómputo, analizando la factibilidad de dichas necesidades.
- Capacitar al personal sobre el uso del equipo de cómputo y sus aplicaciones.
- Verificar y mantener actualizado el inventario de sistemas instalados en los equipos de cómputo, con el fin de poder determinar su actualización de acuerdo a las necesidades de los usuarios.
- Sistematizar las actividades de casa área, para proporcionar los servicios de procesamiento de datos y soporte técnico.
- Elaborar el reporte mensual informático a la Gerencia y Finanzas, sobre las actividades realizadas por el

departamento.

- Realizar las labores de respaldo de la base de datos y los códigos fuentes de las aplicaciones existentes en la Cooperativa. Realizar y verificar el respaldo de la información que se genere en COOPEBRISAS R.L.
- Vigilar que se cumpla el programa preventivo según el cronograma y/o en caso de no cumplirse tomar las medidas adecuadas para corregir la anomalía.
- Realizar la gestión de calidad y normas mediante la aplicación de estándares y/o certificaciones de calidad.
- Elaborar diagramas de interacción de procesos (mapeo), de las actividades que se llevan a cabo en el departamento, en coordinación con las secciones responsables de llevarlas a buen término.
- Elaborar las instrucciones de trabajo en los casos que la actividad desempeñada por el trabajador lo amerite.
- Realizar la evaluación y selección del personal que realice trabajos para el departamento. Revisar las cotizaciones de empresas externas que ofrezcan servicios informáticos a la Cooperativa.
- Crear e implementar políticas de seguridad y restricciones que garanticen la continuidad de las operaciones y protejan la integridad de la información y la organización.
- Priorizar los desarrollos, análisis y labores solicitadas al departamento.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores, subalternos y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Licenciatura en Educación Superior en Ingeniería en Sistemas Informáticos

Formación complementaria

- ✓ SQL Server 2008
- ✓ Visual Basic 6
- ✓ Visual Basic .NET
- ✓ Compact Framework
- ✓ Scripts
- ✓ Redes
- ✓ Administración de Sistemas
- ✓ Manejos de Active Directory
- ✓ Windows Server
- ✓ Reporting Services

Experiencia laboral

De más de 2 años a 4 años de experiencia en puestos similares

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto dinamismo e iniciativa, capacidad de negociación o toma de decisiones, creatividad y orientación a los resultados. Es deseable disposición para interactuar con las personas, capacidad para el trabajo en equipo, comunicación oral y discreción.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

Ejerce supervisión de 1 a 3 colaboradores

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía alta. Trabaja con amplia independencia para realizar sus labores. Presenta

informes a las jefaturas para su conocimiento y aprobación.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable de promover las políticas y acciones para asegurar una adecuada relación laboral, velando por el cumplimiento y aplicación del uso de equipo y medidas de seguridad.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Por la naturaleza de su trabajo, maneja datos e información confidencial para la Cooperativa en general.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo.

🏠 Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Principalmente asociado a riesgos ergonómicos, se está expuesto a otros tipos de riesgos de manera muy esporádica.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Auxiliar de Informática

Identificación del Puesto

Código: DTI-UTI-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Tecnologías de Información

Departamento: Tecnologías de Información

Unidad: Tecnologías de Información

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 12: 00 a.m., sábados cada 15 días de 7 a.m. a 12 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

🗄 Descripción general del puesto:

Brindar mantenimiento técnico preventivo y correctivo de equipos de cómputo, equipo de transmisión de datos, suministros de energía eléctrica y software de usuario.

🗄 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Probar, instalar y dar mantenimiento preventivo y correctivo a una gran variedad de equipos computacionales tales como microcomputadoras, monitores, terminales, impresoras, teclados, mouse, discos duros o flexibles, circuitos integrados, tarjetas controladoras o de expansión, UPS, módems, plotters y otros similares.
- Detectar y comunicar fallas en las Bases de Datos y en Sistemas Operativos, software de usuario y sistemas de información a su superior inmediato para la coordinación de las labores del departamento.
- Trasladar a las diferentes oficinas, los equipos dañados, reparados, nuevos y otros que requieran reubicación.

- Instalar y configurar hardware de cualquier equipo periférico que se desee adaptar a microcomputadoras, como impresoras, módems, tarjetas de red, etc., cumpliendo con los requerimientos técnicos del equipo en cuestión.
- Realizar pruebas e instalar líneas de transmisión de datos locales y remotos así como de audio o de transmisión para determinar cualquier avería ya sea en los módems como en la línea de comunicación directa o conmutada de cualquiera de los usuarios.
- Diagnosticar las fallas en los equipos y determinar aquellas que deben remitirse al proveedor correspondiente.
- Asesorar y brindar orientación a los usuarios de equipo computacional de COOPEBRISAS R.L. en el uso adecuado de los equipos, del software y en la detección de averías básicas.
- Instalar o supervisar el cableado nuevo para satisfacer las necesidades de las diferentes redes locales.
- Colaborar en la preparación de presupuestos de trabajo, reposición de equipo, compra de materiales, tarjetas, correctores, cable, herramientas, ductos y servicios, y presentarlo a su superior inmediato.
- Brindar mantenimiento preventivo y correctivo de las redes locales.
- Mantener un control o registro de los equipos, su configuración y el software instalado, asimismo, llevar un control de movimiento de archivos y recibo de equipos y accesorios.
- Instalar aplicaciones o manipular el equipo de hardware.
- Colaborar con Contabilidad para el levantamiento del inventario físico de hardware y software.
- Asistir a reuniones y cursos de capacitación como instructor y/o participante.
- Realizar migración de nuevas versiones de sistemas operativos y software de usuario.
- Instalar software de usuario, sistemas operativos, drives utilitarios, antivirus y otros.
- Configurar y atender errores causados por virus, mal uso del software, caída del fluido eléctrico, golpes, etc.
- Brindar mantenimiento preventivo y correctivo a las estaciones de trabajo de los usuarios y equipos centrales.
- Efectuar recomendaciones a los usuarios para una adecuada utilización del software.
- Revisar y corregir los enlaces remotos vía módems.
- Mantener un control o registro de fallas de los equipos.
- Evaluar y proponer recomendaciones sobre las condiciones ambientales del lugar donde se encuentra el equipo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo

de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.

- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Técnico Medio en una especialidad a fin con el puesto.

Formación complementaria

Conocimiento en redes, sistemas computacionales, diseño de páginas web.

Instalación de sistemas de seguridad, instalación de redes cableadas e inalámbricas, desarrollo de páginas web, mantenimiento de la red y el sistema, nuevos conocimientos sobre el mantenimiento y reparación de computadoras.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años en puestos similares.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico regular en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas y equipo utilizados por otras personas.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere contacto con los colaboradores de su departamento y otros internos.

🏠 Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012

Manual de Puestos
Departamento
Suministros
Agropecuarios





Manual de Puestos

Jefatura Suministros Agropecuarios

Identificación del Puesto

Código: DSA-JS-001

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Departamento: Suministros Agropecuarios.

Unidad: -----

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 6: 00 p.m. Sábado c/15 días de 7 a.m. a 12.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
Regente veterinario suministros	1
Regente Agropecuario (a)	1
Dependiente	4
Dependiente bodeguero	1
Cajera (o) Suministros	1

☒ Descripción general del puesto:

Planeación, organización, coordinación, dirección y control de los procesos y actividades de tipo técnico, administrativo y profesional del departamento a su cargo.

☒ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Asignar, dirigir y controlar las labores del personal a su cargo, resolver los problemas que se presenten, controlar el cumplimiento de las instrucciones giradas tanto en calidad como en tiempo de respuesta.

- Colaborar en la elaboración del presupuesto y Plan Anual Operativo del departamento, aprobar los gastos, controlar su uso apropiado y proponer las modificaciones que resulten de los planes y requerimientos del departamento.
- Elaboración del horario mensual de suministros
- Atender en el mostrador a los asociados y/o clientes que realicen sus compras en el Almacén de Suministros de COOPEBRISAS R.L., recomendándoles las mejores opciones para lo que necesita.
- Realizar apertura y cierres de caja.
- Revisar y aprobar las liquidaciones de caja chica presentados por los empleados de su dependencia.
- Preparar el depósito bancario de los ingresos diarios del departamento.
- Realizar y aplicar notas de débito y crédito cuando sea necesario.
- Atención de los agentes de ventas de las casas comerciales para realizar los pedidos necesarios a fin de mantener un adecuado inventario en el almacén.
- Revisión de facturas, precios, cantidades, descuentos, etc. Además del verificar que los precios de venta se encuentren actualizados.
- Revisar y aprobar los pedidos realizados por otros funcionarios de artículos para el reabastecimiento de Inventarios.
- Realizar las cotizaciones de materiales que soliciten los clientes y/o asociados.
- Analizar y justificar en forma oportuna las variaciones resultantes entre los rubros según presupuesto y los resultados reales de ejecución.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos, relacionados con el cuidado y preservación de los activos asignados al departamento.
- Realizar las labores administrativas que se deriven de la función tales como firma y aprobación de documentos, evaluación del personal, trámite de permisos, vacaciones, becas, reasignaciones, traslados, ascensos y otros relacionados.
- Revisión del informe final de los resultados de las tomas físicas de inventario realizados durante el período.
- Atender y resolver consultas efectuadas por sus subalternos, compañeros, superiores y público en general relacionadas con el Almacén de Suministros de COOPEBRISAS R.L.
- Atender en el mostrador a los asociados y/o clientes que realicen sus compras en el Almacén de Suministros de COOPEBRISAS R.L., recomendándoles las mejores opciones para lo que necesita.

- Revisión de facturas de compra e inclusión de Mercaderías en el sistema de inventarios.
- En caso de ser requerido será el responsable de Caja. Recibir y controlar diariamente cheques, efectivo y otros valores por concepto de venta de productos o materiales que ingrese a la caja.(segundo cajero)
- En caso de ser requerido también será el responsable de la bodega de materiales y de operar el montacargas.
- Realizar y aplicar notas de débito y crédito cuando sea necesario.
- En caso de ser necesario, será el responsable de realizar pedidos de mercadería y atención a los agentes proveedores.
- En caso de ser requerido será el responsable de mezcla y preparación de pinturas cuando se requiera un color especial.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Bachiller en educación superior: universitario en Administración de Empresas o una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

Manejo de inventarios, contabilidad general, finanzas y atención al cliente.

Experiencia laboral

De más de 2 años a 4 años de experiencia en el manejo de personal y en administración.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico regular en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto dinamismo e iniciativa, capacidad de negociación o toma de decisiones, creatividad y orientación a los resultados. Es deseable disposición para interactuar con las personas, capacidad para el trabajo en equipo, comunicación oral y discreción.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

Ejerce supervisión de 4 a 8 colaboradores

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía alta. Trabaja con amplia independencia para realizar sus labores. Presenta informes a las jefaturas para su conocimiento y aprobación.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable de promover las políticas y acciones para asegurar una adecuada relación laboral, velando por el cumplimiento y aplicación del uso de equipo y medidas de seguridad.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable por el uso y mantenimiento de los activos de mayor valor de la empresa, como maquinaria y equipo, utilizados por otras personas.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Proveedores, clientes y asociados.

☒ Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Regente Agropecuario (a)

Identificación del Puesto

Código: DSA-UAS-003

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Almacén de Suministros Agropecuarios

Departamento: Suministros Agropecuarios

Unidad: Almacén de Suministros

Horario de trabajo: lunes a viernes de 6:00 a.m. a 1: 10 p.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

☒ Descripción general del puesto:

Funciones y deberes como regente agrícola, asistencia técnica, atención al cliente. Capacitaciones a dependientes en el manejo de productos.

☒ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Funciones generales como regente agrícola
- Ver reglamento de regencia agrícola.
- Apoyo a la administración en pedidos de agroquímicos del almacén.
- Atención al cliente en el mostrador.
- Atención de consultas técnicas.
- Marcar productos agroquímicos.

- Asistencia técnica a productores de hortalizas y productores de leche (pastos).
- Apoyar en labores de acomodo de mercadería en mostrador y bodega.
- Coordinar visitas a campo con casas comerciales.
- Apoyar en evaluaciones de campo (investigación) a personal técnico de casas comerciales.
- Apoyar a los compañeros del almacén en labores como recibo de mercadería, marcar productos, acomodar productos en mostrador y bodega.
- Capacitar a los compañeros en cuanto a productos nuevos, usos, ingredientes activo, cultivos, enfermedades etc.
- Aportar información a productores sobre nuevos materiales de semilla y agroquímicos.
- Coordinar charlas de diferentes temas de interés para los productores.
- Apoyar en inventarios físicos del almacén.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Licenciatura en Educación Superior en Ingeniería en Agronomía

Formación complementaria

Curso de regencia agropecuarios. Incorporado al colegio de Ingenieros Agrónomos. Conocimiento de producción de hortalizas.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años, en puestos de regencia agrícola y conocimiento sobre insumos agrícolas.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico esporádico en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado. Incluye labores de limpieza.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable por la aplicación de normas, políticas y medidas de seguridad de todo su departamento.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la conservación, traslado y entrega de dinero, títulos, valores o documentos como función regular de su puesto.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Personal de casas comerciales, entidades como MAG, ministerio de salud, colegio de Ing. Agrónomos, otras empresas

relacionadas

✚ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se está expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Cajera (o) Suministros Agropecuarios

Identificación del Puesto

Código: DSA-UAS-002

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Almacén de Suministros Agropecuarios

Departamento: Almacén de Suministros Agropecuarios

Unidad: Almacén de Suministros

Horario de trabajo: lunes a viernes de 6:00 am a 6: 00 pm. Sábado cada 15 días de 6 a.m. a 12 md

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

🗄 Descripción general del puesto:

Responsable de recibir y custodiar el efectivo y los valores diarios realizados por concepto de ventas de materiales y/o productos.

🗄 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Responsable de la central telefónica. Atender llamadas telefónicas de clientes, asociados, proveedores y otros funcionarios de la empresa para evacuar consultas sobre pagos y aspectos similares.
- Responsable de la caja, recibir y controlar diariamente cheques, efectivo y otros valores por concepto de venta de productos o materiales que ingrese a la caja.
- Realizar la inclusión de las facturas de compras al sistema de inventarios.
- Custodiar el fondo de caja chica asignado, preparar la solicitud de reintegro de acuerdo a las políticas de la empresa.

- Clasificar y archivar diariamente los documentos que respaldan los movimientos de caja.
- Llevar un control de los fletes realizados y proceder a la cancelación de los mismos.
- Llevar un control de gastos (viáticos).
- Descarga de requisiciones, tanto de productos utilizados en el departamento, como productos dañados o donados con previa autorización y justificación.
- Notas de crédito y débitos (clientes y proveedores).
- Movimientos de inventarios y ajustes (siempre justificados).
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media

Formación complementaria

Servicio al cliente, y conocimientos básicos de contabilidad, administración y finanzas.

Experiencia laboral

De mas de un año a menos de 2 años de experiencia

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Clientes que visitan el almacén de suministros, asociados y público en general.

☒ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Principalmente asociado a riesgos ergonómicos, se está expuesto a otros tipos de riesgos de manera muy esporádica.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos Dependiente

Identificación del Puesto

Código: DSA-UAS-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura de Suministros Agropecuarios

Departamento: Suministros Agropecuarios

Unidad: Almacén de Suministros.

Horario de trabajo: lunes a viernes de 6:00 am a 6: 00 pm sábados cada 15 días de 6 a.m. a 12p.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

🗄 Descripción general del puesto:

Persona cuya principal responsabilidad es la atención al cliente y/o asociado, a fin de brindarle las mejores alternativas para sus necesidades.

🗄 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Atender en el mostrador a los asociados y/o clientes que realicen sus compras en el Almacén de Suministros de COOPEBRISAS R.L., recomendándoles las mejores opciones para lo que necesita.
- Encargado de manejar el área de venta de pinturas. Responsable de preparar los colores requeridos por el cliente y/o asociado. Realizar el acomodo de los pedidos de productos de esta área. Mantener un control del inventario físico de dichos productos e informar al Jefe del Departamento acerca de faltantes de producto.

- Encargado del área de ferretería. Realizar el acomodo de los pedidos de productos de ferretería. Mantener un control del inventario físico de dichos productos e informar al Encargado de Departamento de faltantes de producto.
- En caso de ser necesario, revisión de facturas de compra e inclusión de mercaderías al sistema de inventario.
- Encargado directo de los productos PVC, en cuanto a acomodo y distribución.
- Encargado de la farmacia veterinaria. Velar por mantener un adecuado stock de producto a fin de evitar posibles faltantes además de verificar los mismos. (vencimiento, estado, etc.)
- Ocasionalmente encargado de promocionar la venta de algunos productos, realizando visitas junto con los agentes vendedores de las casas comerciales, a las fincas de los clientes y/o asociados.
- Mantener un adecuado inventario de repuestos de las bombas de motor, cierras, etc.
- En caso de ser necesario, atención y manejo del área de venta de pinturas.
- Despacho de materiales de construcción como arena y/o piedra.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media

Formación complementaria

Manejo básico de paquetes de cómputo y atención al cliente.

Experiencia laboral

Menos de un año de experiencia en puestos similares, en ventas.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico regular en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información de importancia para la Cooperativa esporádicamente.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Entre los cuales se encuentran clientes del almacén, asociados y proveedores.

▣ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Dependiente Bodeguero

Identificación del Puesto

Código: DSA-UAS-004

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Suministros Agropecuarios

Departamento: Suministros Agropecuarios

Unidad: Almacén de Suministros.

Horario de trabajo: lunes a viernes de 6:00 am a 6: 00 pm. Sábados cada 15 días de 6 a.m. a 12 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

☒ Descripción general del puesto:

Persona encargada del manejo de la bodega, despacho de materiales y control de inventarios y pedidos de alimentos.

☒ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Atender en el mostrador a los asociados y/o clientes que realicen sus compras en el Almacén de suministros de COOPEBRISAS R.L., recomendándoles las mejores opciones para lo que necesita.
- Realizar las entregas de materiales en la bodega, cuando sea necesario
- Encargado del área de bodega. Realizar el control de los despachos de producto, así como de los niveles del inventario a fin de informar al jefe de departamento, para que se realice el pedido y evitar posibles

faltantes.

- Encargado de la facturación de concentrados a los lecheros.
- Mantener un control sobre los inventarios y realizar el pedido de los concentrados.
- Mantener un control sobre el inventario de abonos y encargado de realizar el pedido.
- Responsable del manejo y mantenimiento de la planta eléctrica.
- En caso de ser necesario, atención y manejo del área de venta de pinturas.
- Despacho de materiales de construcción como arena y/o piedra.
- Responsable del adecuado manejo y mantenimiento del montacargas.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

🏠 Requisitos Intelectuales

Formación académica

Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media

Formación complementaria

Manejo Básico de paquetes de cómputo, atención al cliente, manejo de montacargas

Experiencia laboral

Menos de un año de experiencia

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico regular en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas y equipo utilizados por otras personas.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información de importancia para la Cooperativa esporádicamente.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Entre los cuales se encuentran clientes del almacén, asociados y proveedores.

☒ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Regente Veterinario Suministros

Identificación del Puesto

Código: RGV-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura de Almacén de Suministros

Departamento: Suministros Agropecuarios

Unidad: Almacén de Suministros

Horario de trabajo: lunes a viernes de 1 p.m. a 5 p.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

❏ Descripción general del puesto:

Colaborar en el Almacén de Suministros Agropecuarios en labores relacionadas a Regencia Veterinaria y asistencia profesional a los clientes de la Cooperativa.

❏ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Atender en el mostrador a los asociados y/o clientes que realicen sus compras en el Almacén de Suministros de COOPEBRISAS R.L., recomendándoles las mejores opciones para lo que necesita en cuanto a productos veterinarios.
- Realizar las labores de la regencia veterinaria y completarlos registros solicitados por el MAC (bitácora).
- Controlar la entrada y salida de productos endócrinos.
- Velar por la adecuada rotación de los inventarios de productos veterinarios, vigilando el estado de los mismos y los vencimientos.
- Evacuar dudas y realizar recomendaciones de productos a los clientes del almacén.

- Brindar asistencia profesional en caso de ser requerido a los asociados y clientes de COOPEBRISAS. RL.
- Posibilidad de realizar visitas a fincas y promover las ventas de la farmacia veterinaria.
- Llevar un control del libro de venta de productos restringidos.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Licenciatura en Educación Superior en Veterinaria o en una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

Curso de Regencia Veterinaria y servicio al cliente.

Experiencia laboral

De más de 2 años a 4 años de experiencia

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico esporádico en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado. Incluye labores de limpieza.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto dinamismo e iniciativa, capacidad de negociación o toma de decisiones, creatividad y orientación a los resultados. Es deseable disposición para interactuar con las personas, capacidad para el trabajo en equipo, comunicación oral y discreción.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable por la aplicación de normas, políticas y medidas de seguridad de todo su departamento.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo.

Entre los cuales se encuentran clientes del almacén, asociados y proveedores.

🏠 Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012

Manual de Puestos
Departamento
Centro
Producción Orgánica





Manual de Puestos

Jefatura Centro de Producción Orgánica

Identificación del Puesto

Código: DPO-JPO-001

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Departamento: Centro de Producción Orgánica

Unidad: -----

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 5: 00 pm. Sábado cada 15 días de 7 a.m. a 12.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
Asistente Técnico (a) Producción Orgánica	1
Encargado (a) Sección Invernadero	1
Encargado (a) Sección Abonera	1

🔲 Descripción general del puesto:

Colaborador encargado de la planeación, organización, coordinación, dirección y control de los procesos y actividades de tipo técnico, administrativo y profesional del departamento a su cargo. Persona responsable directa del manejo de las secciones de invernadero y abonera de COOPEBRISAS R.L.

🔲 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Realizar las programaciones de producción semanal.
- Realizar la facturación de las ventas del abono como de los almácigos.

- Persona responsable del manejo de la caja chica asignada, así como del cobro de facturas.
- Llevar un control del inventario de semillas. Requisiciones y descarga contable.
- Llevar un control del inventario de atomizo. Requisiciones y descarga contable.
- Realizar la inclusión de compras de materia prima y empaque en el sistema respectivo.
- Requisición y descarga de materia prima y empaque.
- Requisición y descarga de producto dañado, desechos y faltantes de inventarios.
- Colaborador encargado de realizar la atención de clientes y asociados.
- Atención telefónica.
- Entrega de mensajes, mantener una excelente comunicación con el personal del departamento.
- Reuniones con encargados de áreas.
- Control de compras de atomizo, semillas y materia prima.
- Realizar el respectivo trámite administrativo de boletas de salida, permisos especiales, y vacaciones, firmados por el encargado de área.
- Ayudar a la administración en la programación de actividades recreativas y de capacitación del personal.
- Ayudar a la administración en la programación de actividades recreativas y de capacitación del personal.
- Ayudar a la administración en la programación de actividades recreativas y de capacitación de asociados y clientes.
- Facturar el producto vendido, tanto en el invernadero como en la abonera. Además de llevar reportes electrónicos de control.
- Reporte de labores: entregar a cada funcionario la boleta de registro de horas, 5 minutos antes de la salida y recoger las mismas debidamente completadas para ser enviadas a la encargada de planillas.
- Inclusión de horas laboradas diarias.
- Realizar el aseo y limpieza de la oficina.
- Llevar el control del inventario del invernadero y la abonera de COOPEBRISAS R.L.(entradas y salidas)
- Coordinar con el área administrativa las labores de limpieza y mantenimiento.
- Llamada a clientes para programar pedidos y retiro de almácigo.
- Realizar asesoría y seguimiento a los clientes, en cuanto al uso del abono para obtener los mejores resultados en campo.
- Realizar visitas a productores tanto dentro como fuera del cantón de Zarceró, a fin de promocionar el abono y dar a conocer los beneficios de utilizarlo.

- En coordinación con el encargado de ventas y administración establecer por escrito las negociaciones de precio de venta de los diferentes productos.
- Realizar mensualmente revisión del costo de semillas y realizar los cambios contables requeridos.
- Analizar de manera mensual los resultados contables del departamento.
- Establecer proyecciones de ventas.
- Preparar presupuestos anuales en coordinación con la gerencia.
- Velar por la disminución y/o mantenimiento de los costos de producción de los almácigos.
- Revisión periódica de los costos de producción. Así como controlar las horas de los funcionarios de la abonera y del invernadero.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores, subalternos y compañeros relacionadas con la abonera y el invernadero de COOPEBRISAS R.L.
- Realizar asesoría y seguimiento a los clientes de la sección abonera, en cuanto al uso del abono para obtener los mejores resultados en campo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Bachiller en educación superior: universitario en Administración de Empresas o en una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

Conocimientos en agricultura orgánica, hidroponía, manejo de suelos, manejo de personal y servicio al cliente.

Experiencia laboral

De más de 2 años a 4 años de experiencia en manejo de productos orgánicos o en un puesto similar.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico esporádico en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado. Incluye labores de limpieza.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto dinamismo e iniciativa, capacidad de negociación o toma de decisiones, creatividad y orientación a los resultados. Es deseable disposición para interactuar con las personas, capacidad para el trabajo en equipo, comunicación oral y discreción.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

Ejerce supervisión de 4 a 8 colaboradores

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía alta. Trabaja con amplia independencia para realizar sus labores. Presenta informes a las jefaturas para su conocimiento y aprobación.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable de promover las políticas y acciones para asegurar una adecuada relación laboral, velando por el cumplimiento y aplicación del uso de equipo y medidas de seguridad.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Clientes, asociados, proveedores y público en general.

Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se está expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Asistente Técnico (a) Producción Orgánica

Identificación del Puesto

Código: DPO-JPO-002

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Centro de Producción Orgánica

Departamento: Centro de Producción Orgánica

Unidad: -----

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 12 p.m. y de 1 p.m. a 5:00 pm

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

❏ Descripción general del puesto:

Colaborador encargado de realizar trabajos de campo relacionados con los clientes y asociados, brindar asistencia técnica en la sección de invernaderos y abonera con la finalidad de alcanzar la mayor calidad de los productos del Departamento Centro de Producción Orgánica.

❏ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Colaborador que le corresponde asistir a los asociados y clientes en campo, para evacuar consultas, hacer recomendaciones y dar seguimiento de trabajo que se ha venido realizando.
- Responsable de brindar toda la asistencia técnica requerida en los invernaderos de COOPEBRISAS R.L. a fin de lograr el mejoramiento continuo de la calidad de los almácigos.
- Realizar visitas a fincas y promover las ventas de la línea de productos agroquímicos, materiales para

invernaderos y demás insumos agrícolas. Para este fin se contara con un talonario de facturas para realizar la venta en campo.

Específicamente para la sección abonera deberá:

- Evacuar las dudas y realizar recomendaciones en cuanto al uso del abono orgánico distribuido por COOPEBRISAS R.L.
- Brindar un seguimiento a los clientes actuales de abono.
- Realizar pruebas en campo, con potenciales clientes de abono orgánico. Para esto deberá de llenar la bitácora de visitas la cual será entregada en la oficina administrativa de manera semanal para su validación.
- Realizar visitas a fincas y promover las ventas de las diferentes presentaciones de abono orgánico que ofrece la Cooperativa.
- Realizar negociaciones de ventas con almacenes interesados en distribuir el abono orgánico.

Específicamente para la sección invernadero deberá:

- Visitar diariamente los invernaderos de COOPEBRISAS R.L.
- Revisar de manera diaria los inventarios de semillas, atomizar y demás insumos necesarios para la producción de almácigos, a fin de coordinar con el encargado para la compra de nuevos productos y evitar faltantes.
- Revisar diariamente los almácigos y verificar el adecuado proceso de crecimiento de los mismos de acuerdo al cultivo respectivo.
- Preparar las mezclas de los atomizos en los días que se requiera.
- Velar por la adecuada germinación de las plántulas en el invernadero.
- Responsable directo de la calidad de los almácigos entregados.
- Realizar recomendaciones de productos a utilizar en caso de detectarse algún problema en los almácigos.
- Realizar visitas a las fincas de los clientes del invernadero o fin de dar seguimiento y recomendar en caso de ser requerido. Para este fin se deberá de llevar una bitácora de visitas la cual será entregada en la oficina administrativa de manera semanal para su validación.

En general

- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.

- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Bachiller en educación superior: universitario en Ingeniería en Agronomía

Formación complementaria

Servicio al cliente.

Experiencia laboral

De más de 2 años a 4 años de experiencia.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico esporádico en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado. Incluye labores de limpieza.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Clientes, asociados y casas comerciales.

🏠 Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto regularmente a condiciones ambientales adversas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Encargado (a) Sección Invernadero

Identificación del Puesto

Código: DPO-UI-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Centro de Producción Orgánica.

Departamento: Centro de Producción Orgánica.

Unidad: Invernadero.

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 12 a.m. y de 1 p.m. a 5: 00 pm. Sábados de 7 a.m. a 12 p.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
Operarios de Invernadero	4

✚ Descripción general del puesto:

Persona encargada de la sección invernadero y responsable de la producción de almácigos.

✚ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Elaboración de almácigos.
- Preparar el sustrato para llenar las bandejas del almácigo.
- Realizar el proceso de lavado y llenado de las bandejas.
- Mantener el almácigo de la mejor forma posible, atomizar, realizar limpieza de las bandejas, regar, arralar el almácigo. Si es el caso “extender” el almácigo y/o cubrirlo.

- Preparar la bandejas para realizar las ventas de almácigo(“punzar”)
- Estar pendiente del crecimiento de los almácigos para detectar posibles problemas por enfermedades, calor, humedad etc., y tratarlos rápidamente.
- Atender a los clientes y/o socios que requieran comprar o información acerca de los almácigos. Además de estar atento si un almácigo no es retirado a tiempo, llamar al cliente y darle seguimiento a la situación.
- Realizar el encargo y entrega de productos que solicitan los clientes.
- Mantener las instalaciones limpias y libres de mala hierba.
- Chequeo continuo de la calidad de semillero, iniciado con la preparación del sustrato, maduración y almacenamiento del mismo.
- Supervisar el proceso de llenado de bandejas, realizando chequeos constantes.
- Cuidar las aplicaciones de atomizos y todos los aspectos que permitan el mantener una adecuada calidad de los almácigos.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media

Formación complementaria

Preferible conocimientos sobre el proceso de germinación y crecimiento de los cultivos.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años. Servicio cliente, uso de agroquímicos y manejo de personal

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

Alto grado de esfuerzo físico en la realización de trabajos de campo o planta.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

Ejerce supervisión de 4 a 8 colaboradores

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable por la aplicación de normas, políticas y medidas de seguridad de todo su departamento.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos.

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Clientes, asociados y público en general.

▣ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Operario (a) Invernadero

Identificación del Puesto

Código: DPO-UI-002

Puesto del jefe inmediato: Encargado de Sección Invernadero.

Departamento: Centro de Producción Orgánica.

Unidad: Invernadero

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 12 a.m. y de 1 p.m. a 5: 00 pm. Sábados de 7 a.m. a 12 p.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

❏ Descripción general del puesto:

Colaborador directo del encargado de almácigos, le corresponde llevar controles sobre las entradas y salidas de materias primas, así como encargarse de la facturación de las ventas tanto de la abonera como del invernadero.

❏ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Preparar el sustrato para llenar las bandejas del almácigo.
- Realizar el proceso de llenado de las bandejas.
- Mantener el almácigo de la mejor forma posible, realizar limpieza de las bandejas, regar, arralar el almácigo.

- Preparar la bandejas para realizar las ventas de almácigo(“punzar”)
- Atender a los clientes y/o socios que requieran comprar almácigos.
- Realizar apertura y cierre de caja diario. Preparar el depósito bancario de los ingresos diarios de las ventas tanto de abonera como de invernadero.
- Ocasionalmente colaborar con las labores de facturación.
- Entregar almácigos a los clientes.
- Lavar bandejas para ser reutilizadas en el proceso de germinación de almácigos.
- Mantener las instalaciones limpias y libres de mala hierba.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Primaria Completa: Educación Básica

Formación complementaria

Conocimiento en semillas, plantas y productos. Servicio al cliente

Experiencia laboral

No requiere experiencia previa.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

Alto grado de esfuerzo físico en la realización de trabajos de campo o planta.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto disponibilidad de tiempo, adaptabilidad, lealtad y sentido de orden.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

El trabajo requiere una autonomía mínima. Recibe supervisión inmediata e instrucciones detalladas, constantes y precisas por parte de su jefe.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Clientes.

☒ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto regularmente a condiciones ambientales adversas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Encargado (a) Sección Abonera

Identificación del Puesto

Código: DPO-UA-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Centro de Producción Orgánica

Departamento: Centro de Producción Orgánica

Unidad: Abonera

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 12 a.m. y de 1 p.m. a 5: 00 pm. Sábados de 7 a.m. a 12 p.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
Operario (a)	4

🗄 Descripción general del puesto:

Persona responsable de la sección abonera en la cual posee la responsabilidad realizar la producción de abono orgánico, así como la preparación de los insumos requeridos el mismo.

🗄 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Encargado de controlar el proceso de producción del abono orgánico. Preparación y aplicación de las mezclas, aplicación de microorganismos, hasta el empaque.
- Controlar los inventarios de materias primas utilizados en la elaboración del abono. Llevar un adecuado registro de las entradas y salidas de inventarios.

- Reportar los movimientos de inventario a la persona asignada por la administración para controlar los inventarios físicos y de sistema.
- Velar durante todo el proceso de producción por que se cumplan con los lineamientos que permitan una excelente calidad en el producto final.
- Encargado de la producción de algunas materias primas compuestas como MDM y EM necesarias para la producción del abono orgánico.
- Encargado de la producción del sustrato utilizado en el invernadero para elaborar los almácigos.
- Realizar inventario físico de producto terminado y de materias primas para cierres contables(fin de mes)
- Atención al público que requiera realizar consultas sobre el producto o bien hacer una compra de abono.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.
- Chequeo continuo de la calidad de abono orgánico tratando de mantener una homogeneidad en la producción para poder ofrecer siempre el mejor resultado.
- Revisar la materia prima que ingrese y realizar el reporte de los pesos al jefe de departamento, para comparar con lo facturado.
- Realizar pruebas constantes de las mezclas utilizadas en la elaboración del abono, esto con el fin de disminuir costos manteniendo siempre la calidad.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media

Formación complementaria

Agricultura orgánica, química, servicio al cliente y manejo de personal.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

Alto grado de esfuerzo físico en la realización de trabajos de campo o planta.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

Ejerce supervisión de 1 a 3 colaboradores

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable por la aplicación de normas, políticas y medidas de seguridad de todo su departamento. Utilizando el equipo de protección adecuado para la abonera (mascarillas).

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable por la recepción, vigilancia y entrega de materiales, herramientas y equipo utilizados por sus compañeros de trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene poca responsabilidad en el retiro y entrega de dinero, títulos, valores o documentos esporádicamente (solamente cuando se le solicite)

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Proveedores, clientes.

✚ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto regularmente a condiciones ambientales adversas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Operario (a) Abonera

Identificación del Puesto

Código: DPO-UA-002

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Centro de Producción Orgánica

Departamento: Centro de Producción Orgánica

Unidad: Abonera

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 12 a.m. y de 1 p.m. a 5: 00 pm. Sábados de 7 a.m. a 12 p.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

☒ Descripción general del puesto:

Persona encargada de realizar el proceso de la elaboración del abono orgánico.

☒ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Colaborar en la elaboración del abono orgánico.
- Realizar las mezclas o aplicaciones de materias primas cuando les sea pedido por el productor orgánico.
- Empacar el abono orgánico una vez que está listo.
- Acomodo de los sacos de abono empacado en tarimas(camás)
- Elaboración de sustratos utilizados en la producción de almácigos.
- Revisar la materia prima que ingrese y reporte de los pesos al jefe de departamento para comparar con lo facturado.

- Limpieza de las instalaciones y de los alrededores de la abonera.
- Cuando fuese requerido colaborar con el trabajo del invernadero.
- Entregar el abono solicitado por el cliente
- Ocasionalmente colaborar en labores del área de invernaderos.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

📦 Requisitos Intelectuales

Formación académica

Primaria Completa: Educación Básica

Formación complementaria

Servicio al cliente.

Experiencia laboral

No requiere experiencia previa

📦 Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

Alto grado de esfuerzo físico en la realización de trabajos de campo o planta.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto disponibilidad de tiempo, adaptabilidad, lealtad y sentido de orden.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

El trabajo requiere una autonomía mínima. Recibe supervisión inmediata e instrucciones detalladas, constantes y precisas por parte de su jefe.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Clientes.

Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto regularmente a condiciones ambientales adversas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012

Manual de Puestos

Departamento

Supermercado





Manual de Puestos

Jefatura de Supermercado

Identificación del Puesto

Código: DS-JS-001

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Departamento: Supermercado.

Unidad: -----

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 7: 00 pm. Sábados cada 15 días de 7 a.m. a 12 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
Administrador (a) de Supermercado.	1
Cajera (o) Supermercado	4
Gondolero (a)	1

☒ Descripción general del puesto:

Planeación, organización, coordinación, dirección y control de los procesos y actividades de tipo técnico, administrativo y profesional del departamento a su cargo

☒ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Asignar, dirigir y controlar las labores del personal a su cargo, resolver los problemas que se presenten, controlar el cumplimiento de las instrucciones giradas tanto en calidad como en tiempo de respuesta.
- Colaborar en la elaboración del presupuesto y Plan Anual Operativo del departamento, aprobar los

gastos, controlar su uso apropiado y proponer las modificaciones que resulten de los planes y requerimientos del departamento

- Atención de los agentes de ventas de las casas comerciales para realizar los pedidos necesarios a fin de mantener un adecuado inventario en el Almacén.
- Revisión de facturas, precios, cantidades, descuentos, etc. Además del velar porque los precios de venta estén actualizados.
- Revisión del informe final de los resultados de las tomas físicas de inventario realizados durante el período.
- Planear en conjunto con el Administrador las estrategias de promoción y mercadeo para el supermercado de COOPEBRISAS R.L.
- Velar por mantener el orden y el aseo de un sector del supermercado.
- Atender y resolver consultas efectuadas por sus subalternos, compañeros, superiores y público en general en el Supermercado DE COOPEBRISAS R.L.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Bachiller en educación superior: universitario en Administración de Empresas o en una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

Manejo de personal, servicio al cliente y mercadeo.

Experiencia laboral

De más de 2 años a 4 años de experiencia.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico regular en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto dinamismo e iniciativa, capacidad de negociación o toma de decisiones, creatividad y orientación a los resultados. Es deseable disposición para interactuar con las personas, capacidad para el trabajo en equipo, comunicación oral y discreción.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

Ejerce supervisión de 4 a 8 colaboradores

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía alta. Trabaja con amplia independencia para realizar sus labores. Presenta informes a las jefaturas para su conocimiento y aprobación

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable de promover las políticas y acciones para asegurar una adecuada relación laboral, velando por el cumplimiento y aplicación del uso de equipo y medidas de seguridad.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la conservación, traslado y entrega de dinero, títulos, valores o documentos como función regular de su puesto.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Clientes del supermercado, asociados y proveedores.

✚ Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Administrador (a) Supermercado

Identificación del Puesto

Código: DS-US-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Supermercado

Departamento: Supermercado

Unidad: Supermercado.

Horario de trabajo: Variado.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

☒ Descripción general del puesto:

Persona encargada de velar por el buen desarrollo de las actividades, estando pendiente de los inventarios, servicio al cliente y demás situaciones del manejo del supermercado.

☒ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Realizar apertura y cierres de caja.
- Manejar el fondo de caja chica asignado al Supermercado, realizando las liquidaciones de caja chica, cuando sea requerido.
- Recibir y revisar los pedidos de mercadería que lleguen al supermercado.
- Atender y resolver consultas efectuadas por sus subalternos, compañeros, superiores y público en general

en el supermercado DE COOPEBRISAS R.L.

- Incluir en el sistema de inventarios las facturas de pedidos realizados y revisados que llegan al supermercado.
- Colaborar con el Jefe de Departamento en la revisión y análisis de los estados de resultados mensuales enviados por el Departamento de Contabilidad de COOPEBRISAS R.L.
- Analizar y justificar en forma oportuna las variaciones en los niveles de gastos.
- Planear en conjunto con el Jefe de Departamento las estrategias de promoción y mercadeo para el supermercado de COOPEBRISAS R.L.
- Revisar junto con el jefe de departamento los gastos del departamento supermercado.
- Velar por mantener el orden y el aseo de un sector del supermercado.
- Realizar las labores administrativas que se deriven de la función tales como firma y aprobación de documentos, evaluación del personal, trámite de permisos, vacaciones, becas, reasignaciones, traslados, ascensos y otros relacionados.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Bachiller en educación superior: universitario en Administración de Empresas o en una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

Manejo de inventarios, contabilidad, mercadeo, manejo de personal y servicio al cliente.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años en puesto similares.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico regular en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto dinamismo e iniciativa, capacidad de negociación o toma de decisiones, creatividad y orientación a los resultados. Es deseable disposición para interactuar con las personas, capacidad para el trabajo en equipo, comunicación oral y discreción.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable por la aplicación de normas, políticas y medidas de seguridad de todo su departamento.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Proveedores, clientes, casas comerciales.

☒ Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Cajera (o) Supermercado

Identificación del Puesto

Código: DS-JS-002

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Supermercado.

Departamento: Supermercado.

Unidad: Supermercado

Horario de trabajo: Variado.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

☒ Descripción general del puesto:

Persona responsable de custodiar la caja registradora, atender y cobrarle al cliente sus compras.

☒ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Atender al cliente, brindándole toda la información que requiere en relación al supermercado y/o los productos que ahí se venden.
- Recoger la firma de los asociados y/o autorizados que realice compras a crédito.
- Atender la caja registradora asignada. Custodiar el dinero recibido, las facturas de crédito y cualquier otro documento que se encuentre en las cajas.

- Realizar el inventario físico del área de cajas y los productos que ahí se mantienen para la venta. Colaborar con la preparación del pedido de dichos productos.
- Velar por mantener el orden y el aseo de un sector del supermercado.
- Preparar el depósito Bancario de los ingresos diarios del departamento.
- Realizar el control de inventarios de los productos asignados.
- Atender y resolver consultas efectuadas por sus subalternos, compañeros, superiores y público en general en el supermercado DE COOPEBRISAS R.L.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media

Formación complementaria

Servicio al cliente, manejo de paquetes de computo (conocimientos básicos), capacitación para utilizar el sistema del supermercado.

Experiencia laboral

Menos de un año de experiencia en puestos similares.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico esporádico en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado. Incluye labores de limpieza.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía.

El trabajo requiere una autonomía mínima. Recibe supervisión inmediata e instrucciones detalladas, constantes y precisas por parte de su jefe.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la conservación, traslado y entrega de dinero, títulos, valores o documentos como función regular de su puesto.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información de importancia para la Cooperativa esporádicamente.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Clientes que visitan el supermercado.

▣ Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Rony Rojas Rodríguez	Administrador Supermercado	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Gondolero (a)

Identificación del Puesto

Código: DS-US-003

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Supermercado.

Departamento: Supermercado

Unidad: Supermercado.

Horario de trabajo: variado

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

☒ Descripción general del puesto:

Persona encargada de velar por que existan en los estantes y cámaras del supermercado la cantidad suficiente de productos y realizar el acomodo de los mismos en cuanto sea necesario.

☒ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Velar por mantener los estantes con suficiente mercadería. Además de cuidar el estado de la misma (vencimiento, estado del producto, producto dañado, etc.)
- Traer de la bodega y acomodar la mercadería necesaria en los estantes.
- En caso de ser necesario cubrir el puesto de las cajeras(os).
- Atender al cliente y procurar ayudarlo en lo que necesite.

- Llevar el inventario de una parte del supermercado.
- Velar por mantener el orden y el aseo de un sector del supermercado.
- Colaborar con la atención de la carnicería.
- Atender y resolver consultas efectuadas por sus compañeros, superiores y público en general en el supermercado DE COOPEBRISAS R.L.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media

Formación complementaria

Servicio al cliente y manejo de inventarios (conocimiento básico)

Experiencia laboral

Menos de un año de experiencia en puestos similares.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico regular en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene poca responsabilidad en el retiro y entrega de dinero, títulos, valores o documentos esporádicamente (solamente cuando se le solicite).

Manejo de Información confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Proveedores y clientes.

☒ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Rony Rojas Rodríguez	Administrador Supermercado	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012

Manual de Puestos

Departamento

Producción Láctea.





Manual de Puestos

Jefatura de Ventas Planta

Identificación del Puesto

Código: DPL-JV-001

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Departamento: Producción Láctea.

Unidad: -----

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 12: 00 a.m. y de 1: 30 p.m. a 5:30 p.m. Sábados cada 15 días de 7 a.m. a 12 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
Encargado (a) de inventario de producto terminado	1
Supervisor (a) de Ventas	1
Agente de Vendedor (a)	4
Auxiliar de Ventas	4
Camarero (a)	1

🗄 Descripción general del puesto:

Persona responsable de la promoción y ventas de los productos de COOPEBRISAS R.L., mediante la realización de actividades promocionales y el uso de la publicidad. Así como la búsqueda constante de nuevos clientes. Persona con capacidad para trabajar en equipo y visión de crecimiento constante.

Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen a la Cooperativa, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Actualizar la marcación de rutas de clientes cada dos años. Velar por buen desarrollo de las rutas de ventas.
- Mantener un control sobre las rutas de distribución, que incluya las nuevas rutas y evitar la competencia entre agentes.
- Realizar reuniones semanales con los agentes de ventas para analizar el comportamiento de aspectos importantes como nivel de ventas y devoluciones, nuevos clientes, negociaciones con clientes actuales, precios, descuentos, promociones, reparaciones de camiones, entre otros.
- Analizar los precios de la competencia para definir las estrategias a seguir. Presentar a la gerencia las propuestas para la definición de los precios de los productos.
- Realizar los cálculos de costos con especificaciones especiales para clientes.
- Programar junto con el gerente las promociones según el comportamiento del mercado y las existencias disponibles e informar a los funcionarios involucrados las disposiciones tomadas.
- Velar por el buen funcionamiento de los camiones distribuidores de COOPEBRISAS. R.L. Coordinar con los agentes de ventas las reparaciones, cambios de aceite, cambios de llantas, etc. de los camiones repartidores.
- Coordinar las reparaciones de las cámaras de frío pertenecientes a COOPEBRISAS R.L.
- Organizar las reuniones con los clientes de COOPEBRISAS.R. L.
- Supervisar la atención de los negocios, atender inquietudes y dar respuesta a las quejas lo más pronto posible.
- Presentar informe semanal de ventas a la gerencia.
- Realizar reuniones con clientes para establecer negociaciones de alguno de los productos lácteos de COOPEBRISAS R.L.
- Realizar las cotizaciones de productos para los clientes que las soliciten.
- Coordinar la participación de la Cooperativa en actividades de interés (ferias, fiestas, reuniones, asambleas, etc.). Coordinar la degustación y presentación de productos en dichas actividades dentro y fuera de COOPEBRISAS R.L.
- Realizar una planificación que permita incrementar las ventas, definiendo metas de cumplimiento a corto y mediano plazo.
- Buscar alternativas de mercado para aquellos productos de urgente colocación.

- Participar en las sesiones de capacitación.
- Coordinar la elaboración de materiales publicitarios de la Planta de Lácteos (jarras, calendarios, camisetas, etc.)
- Realizar pedidos de artículos promocionales de la Cooperativa
- Revisar el informe que prepara el encargado de inventario de producto terminado, semanal o mensualmente y tomar las decisiones necesarias de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Cumplir con las normas de ingreso a la planta de lácteos y favorecer las políticas que contribuyan al cumplimiento del programa de HACCP.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior Inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Diplomado en Mercadeo o en una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

Ccapacitaciones en estrategias para aumentar ventas, servicio al cliente, mercadeo, ventas y estadística.

Experiencia laboral

De más de 2 años a 4 años de experiencia. En puestos similares en ventas, manejo de personal.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto dinamismo e iniciativa, capacidad de negociación o toma de decisiones, creatividad y orientación a los resultados. Es deseable disposición para interactuar con las personas, capacidad para el trabajo en equipo, comunicación oral y discreción.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

Ejerce supervisión de más de 8 colaboradores

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía alta. Trabaja con amplia independencia para realizar sus labores. Presenta informes a las jefaturas para su conocimiento y aprobación.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable de promover las políticas y acciones para asegurar una adecuada relación laboral, velando por el cumplimiento y aplicación del uso de equipo y medidas de seguridad.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable por el uso y mantenimiento de los activos de mayor valor de la empresa, como maquinaria y equipo, utilizados por otras personas.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la conservación, traslado y entrega de títulos, valores o documentos como función regular de su puesto.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Clientes

Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Principalmente asociado a riesgos ergonómicos, se esta expuesto a otros tipos de riesgos de manera muy esporádica.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Supervisor (a) de Ventas

Identificación del Puesto

Código: DPL-UFV-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Ventas Planta.

Departamento: Producción Láctea.

Unidad: Fuerza de Ventas

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:30 am a 12 p.m. y de 1:00 a.m. a 5: 30 pm. Sábado cada 15 días de 7: 00 a.m. a 12 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

Descripción general del puesto:

Colaborador encargado de buscar mercado para ventas de la Cooperativa, contactar a los clientes nuevos, gestionar encuestas en rutas, presentar informes a jefaturas del trabajo realizado

Descripción de las funciones del puesto

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen a la Cooperativa, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Encargado de la supervisión de las ventas de la planta realizadas en la Cooperativa o en los camiones, además de la adquisición de clientes nuevos.
- Supervisión de las rutas de ventas que posee la Cooperativa.
- Cubrir vacaciones de los agentes de ventas cuando se le solicite.
- Encargado de realizar las encuestas de satisfacción al cliente en las diferentes rutas.

- Llevar los registros del ministerio de salud.
- Encargado de los códigos de barras de los diferentes productos.
- Colaborador encargado de coordinar la reunión con clientes nuevos.
- Realizar el sube-baja en los camiones de ruta revisando de forma personal el producto que se encuentra en el camión.
- Colaborar cuando se presente alguna anomalía mecánica en los camiones distribuidores.
- Llenar un registro de una bitácora cada vez que se visite al cliente.
- Presentar un informe quincenal a las Jefaturas de Planta y Gerente General, del trabajo realizado en su puesto.
- Participar en las sesiones de capacitación.
- Colaborar en actividades asignadas por la Cooperativa. (degustaciones, asamblea anual, actividades sociales entre otras.)
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior Inmediato

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intellectuales

Formación académica

Diplomado en una especialidad afín con el puesto.

Formación complementaria

Servicio al cliente, mercadeo, conocimiento con las normas de SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP) y curso de manipulación de alimentos.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico regular en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal.

Supervisión recibida o autonomía

El trabajo requiere una autonomía mínima. Recibe supervisión inmediata e instrucciones detalladas, constantes y precisas por parte de su jefe.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene poca responsabilidad en el retiro y entrega de dinero, títulos, valores o documentos esporádicamente (solamente cuando se le solicite).

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Clientes

▣ Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Olga Araya Quesada	Jefatura de Ventas	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Encargado (a) de Inventario de Producto Terminado

Identificación del Puesto

Código: DPL-UVP-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Ventas Planta.

Departamento: Producción Láctea.

Unidad: Ventas Planta

Horario de trabajo: lunes a sábado de 5:00 am a 12 a.m. y de 1: 30 p.m. 3: 30 pm. Sábados cada 15 días de 5 a.m. a 12 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

🗄 Descripción general del puesto

Persona encargada de realizar el control de los inventarios de producto terminado, así como de realizar la facturación de las ventas que se realicen en la Planta de Lácteos de COOPEBRISAS R.L.

🗄 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Cumplir con las normas de ingreso a la planta de lácteos.
- Realizar el registro de la producción por tipo de producto, cantidad, rendimiento, porcentaje de grasa y rentabilidad de cada uno.

- Manejar diariamente de inventario de producción donde se conozcan rendimientos, mermas (faltantes o sobrantes).
- Llevar un control permanente de la cámara de sal (salidas, entradas y mermas), inventario digital.
- Cada cierre de mes actualizar costos, verificación de inventario físico, confrontación de datos con la responsable de costos (kilos producidos, ventas, cámara de sal, aplicación de aditivos), además del análisis de los estados de resultados.
- Brindar la información que se le solicite con relación a los resultados obtenidos. Presentar informe semanal de resultados a la Gerencia.
- Suministrar los datos de producción y cámara de sal, día a día a la asistente de calidad para ser registrados al sistema de producción.
- Pasar día a día los rendimientos de la producción del día anterior preferiblemente antes de las ocho de la mañana.
- Participar en las sesiones de capacitación.
- Colaborar en las actividades que organice la Cooperativa.
- Colaborar con las actividades que la jefatura de planta le asigne y vayan acorde a sus capacidades y disponibilidad. (Biodigestores, parámetros, remodelación, facturación, etc.).
- Acatar las disposiciones de presentación personal para el acceso a la planta.
- Controlar diariamente las condiciones mecánicas de las romanas a su cargo.
- Controlar el buen funcionamiento de las maquinas cámaras de enfriamiento, anotar las temperaturas en el registro de control de temperatura de cámaras de almacenamiento (RG-13).
- Mantener las cámaras de almacenamiento higiénicamente aceptable y en orden de producción de manera que se puedan identificar los lotes de producto.
- Realizar el inventario físico de quesos, natilla y yogurt diariamente.
- Revisar diariamente el manejo de inventarios con la responsable de registros e inventarios
- Inclusión en el sistema contable de inventario de producto terminado que es cargado en los camiones de las rutas rurales de ventas de COOPEBRISAS R.L.
- Conjuntamente con el jefe de planta programar la producción de quesos y natilla del día. En el caso de palmito, definir los tamaños que se requieren según los pedidos.
- Coordinar con los responsables de empaque, los pedidos que se requieren en sus diferentes presentaciones tanto de queso como de natilla.

- Proporcionar o indicar a los responsables de empaque los quesos y la natilla para empaque.
- Recibir y alistar los pedidos de los clientes.
- Tratar amablemente a cada cliente.
- Entregar y facturar los productos a los clientes.
- Custodiar los dineros encomendados por concepto de ventas en planta.
- Elaborar las formulas respectivas de devoluciones donaciones, desechos y demás.
- Darle una adecuada rotación a los productos, para que salga el producto de la mayor antigüedad.
- Llevar un control de calidad de los productos entregados a los clientes
- Atender los pedidos y entregar el producto requerido a los distribuidores de COOPEBRISAS R.L. Además de realizar la carga en el sistema de los camiones repartidores.
- Verificar las devoluciones de los camiones una vez que han terminado la ruta de entrega.
- Realizar la liquidación de los camiones en el sistema de facturación a fin de comparar el inventario físico con el del sistema.
- Solicitar los cierres de caja día a día.
- Requisar en el momento que se lo soliciten los materiales necesarios en planta.
- Informar a su superior cualquier anomalía que se presente en el desarrollo de sus funciones.
- Mantener el orden y aseo en el área de trabajo.
- Atender las inquietudes o quejas de los clientes con respecto al producto o la atención en general informarlo mediante el registro “Informe de inquietudes y quejas de los clientes (RG-35)”.
- Participar en las reuniones del comité de HACCP.
- Participar en las reuniones de la comisión de planta.
- Realizar la descarga y respectiva carga de los Hand Help utilizados por los Agentes de Ventas, verificando que salga en las condiciones necesarias.
- Colaborar con el supervisor de ventas en el sube- baja en los camiones de ruta revisando de forma personal el producto que se encuentra en el camión.
- Entregar la carga que solicite cada agente de ruta y entregarla en la zona de carga, sin que los agentes deban ingresar a las cámaras
- Realizar informe semanal de los camiones de acuerdo a lo solicitado por la jefatura utilizando el sistema de ZON CONTROL
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior Inmediato.

- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Técnico Medio en una especialidad afín con el puesto.

Formación complementaria

Manejo de paquetes de cómputo, buena comunicación, capacidad de análisis, capacidad de sintetizar información, conocimiento de las normas de SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP) y curso de manipulación de alimentos.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años. Servicio al cliente, manejo de inventario, trabajo en equipo, en un puesto similar.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico regular en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Clientes.

Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Olga Araya Quesada	Jefatura de Ventas	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Camarero (a)

Identificación del Puesto

Código: DPL-UVP-002

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Ventas Planta.

Departamento: Producción Láctea

Unidad: Ventas Planta

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 5: 30 p.m. Sábados cada 15 días de 7 a.m. a 12 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

❏ Descripción general del puesto:

Persona responsable de mantener el buen aseo de las áreas alrededor de la planta de lácteos, así como de mantener el control de los inventarios de quesos y natillas

❏ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Informar a su superior cualquier anomalía que se presente en el desarrollo de sus funciones.
- Acatar las disposiciones de presentación personal para el acceso a la planta.
- Controlar diariamente las condiciones mecánicas de las romanas a su cargo.
- Realizar el inventario físico de quesos, natilla y yogurt diariamente.
- Darle una adecuada rotación a los productos, para que salga el producto de la mayor antigüedad.

- Llevar un control de calidad de los productos entregados a los clientes.
- Atender los pedidos y entregar el producto requerido al distribuidor de COOPEBRISAS.R.L.
- Mantener las cámaras de almacenamiento higiénicamente aceptable y en orden de producción de manera que se puedan identificar los lotes de producto. Revisar temperatura, el estado de los compresores, sacar el agua y verificar el buen funcionamiento.
- Cumplir con el cronograma de áreas externas.
- Atender las inquietudes o quejas de los clientes con respecto al producto o la atención en general informarlo mediante el registro “Informe de inquietudes y quejas de los clientes (RG-35)”.
- Participar en las sesiones de capacitación.
- Informar a responsable de control de calidad cualquier daño o situación extraña que presenten los instrumentos de medición y ensayo.
- Realizar las operaciones rutinarias de calibración y control para una medición.
- Encargado de realizar el lavado y desinfección de los estantes, pisos y paredes de la cámara. Además de lavar y mantener limpios los patios de la Planta de Lácteos. Esto debe de hacerse las veces que sea necesario al día.
- Encargado de la planta eléctrica, manteniendo una revisión constante y responsable de prepararla en cuanto se necesite.
- Encargado de realizar el proceso producción de queso ahumado.
- En caso de ausencia del Encargado de inventario de producto terminado realizar las labores asignadas a éste.
- Responsable del control de plagas, roedores e insectos, realizar el fumigado respectivo.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores, subalternos y compañeros relacionados con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media

Formación complementaria

Conocimiento con las normas de SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP), curso de manipulación de alimentos y manejo de paquetes de cómputo.

Experiencia laboral

Menos de un año de experiencia, en puestos similares. Servicio al cliente.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

Alto grado de esfuerzo físico en la realización de trabajos de campo o planta.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto disponibilidad de tiempo, adaptabilidad, lealtad y sentido de orden.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

El trabajo requiere una autonomía mínima. Recibe supervisión inmediata e instrucciones detalladas, constantes y precisas por parte de su jefe.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Contactos internos y externos.

Además de los anteriores, requiere de contactos externos de manera esporádica

Condición de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se está expuesto regularmente a condiciones ambientales adversas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Olga Araya Quesada	Jefatura de Ventas	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Agente Vendedor (a)

Identificación del Puesto

Código: DPL-UFV-002

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Ventas Planta.

Departamento: Producción Láctea.

Unidad: Fuerza de Ventas

Horario de trabajo: Variado

Jornada: Mixta

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

🗄 Descripción general del puesto:

Persona encargada de realizar las ventas directas en los negocios de los clientes de COOPEBRISAS R.L., según las rutas definidas.

🗄 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Solicitar al responsable de cámaras, en la mañana del día anterior a cada ruta, la mercadería requerida.
- Mantener una buena comunicación con su superior inmediato y el responsable de despacho para brindar un buen abastecimiento de los clientes.
- Verificar la cantidad y la calidad del producto que lleva, cada vez que recibe la mercadería.
- Firmar en conformidad el registro de carga del camión.
- Informar a su superior inmediato, cualquier anomalía que se presente durante su trabajo, ya sea con un

cliente o con la ruta de distribución en sí, funcionamiento del vehículo, etc.

- Brindar un buen servicio al cliente basado en la amabilidad y el respeto.
- Realizar la respectiva facturación, acatando las disposiciones como respetar los precios y créditos otorgados a cada cliente; anotar en las facturas los números de asociado o cliente respectivo.
- Confeccionar las notas por concepto de devolución según corresponda.
- Velar por la atención oportuna de los clientes pedidos, días, horas, otros.
- Realizar la gestión de cobro de las facturas respectivas.
- Custodiar los dineros encomendados: caja chica, dineros recuperados de cobro de facturas. Entregarlos a la persona asignada debidamente separado y contado. Presentarse el día asignado a realizar la liquidación de la ruta de la semana.
- Velar por el aseo, mantenimiento, y buen funcionamiento del vehículo asignado y las cajas de almacenamiento de producto.
- Realizar las reparaciones del vehículo con la debida autorización de su superior.
- Velar por el buen funcionamiento del equipo de refrigeración del vehículo, para que el producto se mantenga en las condiciones idóneas.
- En caso de alguna eventualidad (asalto, choque, accidente, otros), informar inmediatamente a la empresa para coordinar la asistencia.
- Llenar el registro RG-32 de distribución de producto, para darle mejor trazabilidad al producto.
- Participar en las sesiones de capacitación.
- Mantener un adecuado control de las revisiones del camión (RITEVE, pesos y dimensiones, entre otros.)
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior Inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media/ Secundaria incompleta: noveno año si cumple con los requisitos.

Formación complementaria

Conocimiento de mecánica automotriz, servicio al cliente, conocimiento del SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP), curso de manipulación de alimentos y manejo de Hand Held.

Experiencia laboral

Menos de un año de experiencia en puestos similares. Mínimo licencia B-2 al día, experiencia en ventas y servicio al cliente.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico regular en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Clientes

🏠 Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto regularmente a condiciones ambientales adversas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Olga Araya Quesada	Jefatura de Ventas	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Auxiliar de Ventas

Identificación del Puesto

Código: DPL-UFV-003

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Ventas Planta

Departamento: Producción Láctea.

Unidad: Fuerza de Ventas

Horario de trabajo: Variado

Jornada: Mixta

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal.	

☒ Descripción general del puesto:

Ayudante de agente de ventas del camión distribuidor de la Cooperativa.

☒ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Atender a los clientes de la mejor manera, velando por mantener la buena imagen de la Cooperativa.
- Colaborar con la carga de los productos al camión.
- Ayudar a sus compañeros en las labores que estén ejecutando cuando las circunstancias lo demanden o cuando se lo solicite su superior inmediato. Así mismo, colaborar en las actividades de la empresa si fuese requerido.
- Cumplir con las normas de SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP) que se les indique.
- Acudir a las capacitaciones que sean programadas por parte de la Cooperativa.

- Colaborar con el traslado del producto del camión al negocio del cliente.
- Colaborar con la atención a clientes cuando el agente de ventas y/o la encargada(o) de ventas lo solicite. Debe de tener un conocimiento de todos los detalles de la ruta para que tenga la capacidad de asumirla en caso de ser requerido.
- Colaborar con la limpieza del camión al final de la semana.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior Inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Secundaria incompleta: noveno año.

Formación complementaria

Conocimiento de mecánica automotriz, servicio al cliente, conocimiento del SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP), curso de manipulación de alimentos y manejo de Hand Held.

Experiencia laboral

Menos de un año de experiencia., en puestos similares relacionados con ventas, atención al cliente y mínimo licencia B-2 al día.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico regular en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

El trabajo requiere una autonomía mínima. Recibe supervisión inmediata e instrucciones detalladas, constantes y precisas por parte de su jefe.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene poca responsabilidad en el retiro y entrega de dinero, títulos, valores o documentos esporádicamente (solamente cuando se le solicite)

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Clientes

☒ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto regularmente a condiciones ambientales adversas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Olga Araya Quesada	Jefatura de Ventas	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Jefatura Producción Láctea

Identificación del Puesto

Código: DPL-JPL-001

Puesto del jefe inmediato: Gerente General

Departamento: Producción láctea

Unidad: ----

Horario de trabajo: Variado

Jornada: Mixta

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
Laboratorista	1
Regente Veterinario Producción Láctea	1
Empacador (a) de queso	1
Auxiliar de empaque	2
Encargado (a) de gestión de calidad	1
Asistente Técnico (a) Producción Láctea	1
Conductor (a) de Cisterna	1
Auxiliar de Costos	1
Auxiliar de planta.	7
Auxiliar de proveeduría.	1

❏ Descripción general del puesto:

Persona responsable de velar por el buen desarrollo del proceso de producción de la planta de lácteos, con aptitudes de liderazgo, manteniendo buenas relaciones interpersonales y con capacidad para trabajar en equipo.

Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen a la Cooperativa, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Coordinar la producción diaria de la planta en conjunto con el Encargado de inventario de producto terminado.
- Cumplir con las normas de ingreso a la planta de lácteos.
- Controlar los parámetros de producción establecidos y promover la reducción de gastos innecesarios.
- Definir el procedimiento de elaboración para cada línea de producción.
- Velar por la mantener un nivel óptimo y sostenible de la calidad de los productos y buscar si fuese posible el mejoramiento constante de la misma.
- Velar por el cumplimiento de las labores de los funcionarios de la planta de lácteos.
- Colaborar en el proceso de pasteurización en caso de que el encargado lo requiera.
- Definir los horarios de trabajo; tanto ordinarios como extraordinarios.
- Elaborar la mezcla para la natilla de acuerdo al procedimiento de elaboración de natilla.
- Programar y autorizar (firmar) las salidas del personal de la planta y entregar las boletas de vacaciones al Departamento de Recurso Humanos.
- Seleccionar al personal suplente junto con el Departamento de Recursos Humanos y velar porque reciba la adecuada capacitación para el puesto.
- Gestionar con el Departamento de Recursos Humanos, las contrataciones de personal.
- Dar a conocer a los nuevos colaboradores, los requisitos y políticas de la Cooperativa.
- Reubicar a aquellos funcionarios que presenten alguna dolencia.
- Coordinar con el conductor del camión cisterna la recolección de la leche.
- Supervisar la recepción física de la leche que viene de las fincas productoras.
- Revisar con el responsable de control de calidad los análisis de la leche y producto terminado que den alterados
- Supervisar y colaborar en los diferentes procesos de empaque, producción, recibo, manejo adecuado de la cámara de queso en sal, maquinaria y todas las áreas de la Planta de Lácteos.
- Colaborar con la limpieza y desinfección de las áreas de proceso. Así como colaborar con el orden y limpieza de la bodega de materiales.
- Informar a la Comisión de Planta las remodelaciones y otras mejoras necesarias en la planta.

- Investigar las alternativas y realizar las pruebas para la introducción de nuevos productos.
- Participar como miembro de la Comisión de Planta, favorecer la realización de sus reuniones y dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos anotados en actas.
- Analizar los nuevos clientes en conjunto con la Jefatura de Ventas
- Participar en las reuniones del comité de del SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP) para revisar que se cumplan con los requerimientos que por ley se establecen.
- Informar al Encargado (a) de Gestión de Calidad cualquier daño o situación extraña que presenten los instrumentos de medición y ensayo.
- Presentar el informe trimestral de resultados obtenidos en el área de Planta de Lácteos al Consejo de Administración
- Realizar reuniones constantes con la Gerencia a fin de informar de cualquier situación que se presente en la Planta de Lácteos. Presentar los Estados de Resultados de manera trimestral al Consejo de Administración de COOPEBRISAS.R.L.
- Coordinar la adquisición de equipos de la planta en coordinación con la gerencia y de los repuestos solicitados por el responsable de mantenimiento.
- Revisar cotizaciones de materias primas, previamente realizadas por el auxiliar de proveeduría.
- Participar en las sesiones de capacitación al personal.
- Asistir a las reuniones que se programen con los ganaderos, cuando se trate sobre la Planta de Lácteos.
- Revisión de las inspecciones que se realizan a las Fincas de Productores independientes de COOPEBRISAS R.L.
- Colaborar con la supervisión de la caldera y su funcionamiento.
- Coordinar las reparaciones de las maquinas utilizadas en el proceso de producción, así como el mantenimiento de las mismas con el encargado. Si fuese necesario realizar la reparación de los equipos de proceso cuando el encargado de mantenimiento no se encontrara en la Planta de Lácteos.
- Dar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas, para solucionar no conformidades presentes en el registro pre-operacional.
- Colaborar en la elaboración del presupuesto y Plan Anual Operativo del departamento, aprobar los gastos, controlar su uso apropiado y proponer las modificaciones que resulten de los planes y requerimientos del departamento.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores, subalternos y compañeros relacionadas con la Planta de Lácteos.

- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior Inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Bachiller Universitario en Ingeniería Industrial y/o en una carrera afín con el puesto

Formación complementaria

Manejo de procesos productivos, Certificado de Manipulación de Alimentos, conocimiento del sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP), cursos de producción láctea, inspector de inocuidad y reglamentos o exigencias de CENASA

Experiencia laboral

Más de 4 años de experiencia en puestos similares, toma de decisiones y conocer acerca de curvas de producción en el área de lácteos.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

Alto grado de esfuerzo físico en la realización de trabajos de campo o planta.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto dinamismo e iniciativa, capacidad de negociación o toma de decisiones, creatividad y orientación a los resultados. Es deseable disposición para interactuar con las personas, capacidad para el trabajo en equipo, comunicación oral y discreción.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

Ejerce supervisión de más de 8 colaboradores

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía alta. Trabaja con amplia independencia para realizar sus labores. Presenta

informes a las jefaturas para su conocimiento y aprobación.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable de promover las políticas y acciones para asegurar una adecuada relación laboral, velando por el cumplimiento y aplicación del uso de equipo y medidas de seguridad.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable por el uso y mantenimiento de los activos de mayor valor de la empresa, como maquinaria y equipo, utilizados por otras personas.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Proveedores, CENASA entre otros.

🏠 Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Regente Veterinario Producción Láctea

Identificación del Puesto

Código: RgV-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Producción Láctea

Departamento: Producción Láctea

Unidad: Asistencia Técnica.

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 a.m. a 12:00 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

📦 Descripción general del puesto:

Profesional encargado de velar por el adecuado cumplimiento de las normas y políticas necesarias para el adecuado funcionamiento de la Planta de Lácteos, según las regulaciones de entes responsables (SENASA, MAG, entre otros).

📦 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Ingresar a la planta diariamente a fin de detectar riesgos para la inocuidad del producto y notificar de estas a la Jefatura de Planta o la gerencia según corresponda.
- Impulsar el desarrollo de acciones preventivas y correctivas por parte de los funcionarios de la planta de lácteos
- Desarrollar un programa de capacitación para el personal que favorezca las buenas prácticas de manufactura

- Vigilar por el cumplimiento diario de las metas del programa 5'S.
- Realizar las labores de la regencia veterinaria y completar los registros solicitados por SENASA.
- Realizar visitas a fincas productoras y realizar la inspección correspondiente, así como brindar la ayuda necesaria para el buen funcionamiento de las mismas y el cumplimiento de la legislación vigente a la fecha.
- Participar en las sesiones de capacitación asignadas por la Cooperativa.
- Encargado de Proyecto de Certificado Veterinario de Operación(C.V.O) para fincas productoras (SENASA)
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores, subalternos y compañeros relacionadas con su puesto de trabajo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Licenciatura en Educación Superior en Veterinaria, o en una carrera afín con el puesto. Incorporado al Colegio Respectivo.

Formación complementaria

Conocimiento del sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP). Curso manipulación de alimentos y curso de regencia veterinaria.

Experiencia laboral

De más de 2 años a 4 años de experiencia, en puestos similares.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico esporádico en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado. Incluye labores de limpieza.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Clientes, proveedores, CENASA, entre otros.

☒ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marian Rodríguez Vargas	Asistente de Gerencia	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Encargado (a) Gestión de Calidad

Identificación del Puesto

Código: DPL-UGC-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Producción Láctea

Departamento: Producción Láctea

Unidad: Gestión de Calidad

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 5: 30 pm. Sábados cada 15 días de 7: 00 a.m. a 12:00 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
Encargado (a) de Mantenimiento	1

🔧 Descripción general del puesto:

Encargado(a) de llevar un control de la documentación de planta y mantener los registros al día. Persona con habilidades de comunicación interpersonal, capacidad para trabajar en equipo, con don de liderazgo y enfoque al logro.

🔧 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Informar a la gerencia sobre la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad (SGCI).
- Supervisar el buen funcionamiento de la planta de tratamiento de aguas residuales y promover las mejoras de infraestructura.
- Aprobar la creación o actualización de los documentos del sistema de Gestión de Calidad e inocuidad.

- Revisar los documentos del sistema de Gestión de Calidad antes de su implementación como documentos activos.
- Declarar las deficiencias del sistema de Gestión de Calidad manifestadas en los registros del sistema, no conformidades o bien oportunidades de mejora según corresponda, después de analizar el informe.
- Evaluar los trabajos no conformes y las no conformidades e informarlas a la Comisión de Planta a fin de gestionar el desarrollo implementación y seguimiento de las medidas correctivas o preventivas correspondientes.
- Presentar el informe de los trabajos no conformes y no conformidades, las quejas y sugerencias a la Gerencia de COOPEBRISAS.R.L., durante las revisiones por la dirección o cuando ésta lo solicite.
- Gestionar los recursos ante la gerencia para mantener el sistema de Gestión de Calidad.
- Establecer los lineamientos para la selección de proveedores.
- Desarrollar en coordinación con la Comisión de Planta el programa de capacitación anual del personal.
- Dirigir y dar logística al comité de Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP), de manera que se logre una adecuada capacitación.
- Capacitar a los funcionarios tanto de nuevo ingreso sobre el Sistema Gestión de Calidad y explicarles sobre el uso de procedimientos y formularios e instructivos de trabajo. Capacitar al personal en las modificaciones que se dan en procedimientos, instructivos y registros.
- Elaborar los cronogramas anuales asociados a la UGCI.
 - Crear el programa anual de mantenimiento, calibración y verificación de los instrumentos de medición y ensayo.
 - Girar las instrucciones a los funcionarios que tienen instrumentos de medición o ensayo a su cargo para que realicen las operaciones necesarias de verificación o mantenimiento del equipo.
 - Desarrollar los cuadros de ajuste en la medición de temperaturas para cada termómetro empleado en la planta de lácteos.
 - Gestionar los recursos ante la gerencia para asegurar el cumplimiento del Programa de mantenimiento, calibración y verificación de instrumentos.
 - Revisar cronogramas anuales de gestión para verificar su cumplimiento y promover acciones pendientes
- Ejecutar Plan anual de revisión y mejora del SGCI, con base al cumplimiento de cronograma elaborado en RG-78 y semestralmente, actualizar carpeta de documentos externos.

- Cumplir con las normas de ingreso a la planta de lácteos.
- Ejecutar todos los componentes del control de documentos según se explica en PG-02. Incluye la actualización del listado maestro de documentos, la sustitución y control de copias controladas o la notificación de cambios por correo cuando corresponda.
 - Ejecutar el proceso asociado al control de registros. Diariamente solicitar y verificar los registros asociados con los puntos críticos de control (RG-22 y RP-41). Una vez por semana, verificar los registros de control de prerrequisitos y proceso productivo
 - Solicitar a funcionarios anotar acciones correctivas no especificadas. Si es algo más complejo llenar RG-31 y anotar su número de consecutivo en registro. No pueden archivar “registros no conformes” sin acciones correctivas
 - Llenar los registros de no conformidades y oportunidad de mejora y vigilar su logro.
- Ejecutar la revisión pre-operacional los días lunes y llenar el registro junto con las acciones correctivas (RG-31), asociadas a problemas de mantenimiento.
- Desarrollo del Proyecto de Tratamiento de Aguas Residuales de la Planta de Lácteos de COOPEBRISAS R.L. (M.A.G.)
- Asegurar disponibilidad de equipos de limpieza respetando estandarización por color.
- Realizar los registros y solicitar y/o renovar los permisos de la laguna de oxidación.
- Realizar emisiones de cheques, requisiciones de materiales, órdenes de compra pedidos por el Encargado (a) de Mantenimiento
- Llevar un archivo de reparaciones realizadas a los camiones repartidores.
- Dar seguimiento a las quejas presentadas por los clientes. Llenar un registro de Análisis de rastreabilidad (RP-36) por cada número de lote que ha presentado una queja y entregar fotocopia de acciones efectuadas a Jefatura de Ventas.
- Coordinar con los encargados de ALUN todos los aspectos relacionados con la empresa UNILEVER (entregas, análisis microbiológicos del producto, visitas, etc.)
- Informar quincenalmente a los funcionarios de planta los resultados del registro pre-operacional que les sean relevantes, por medio de un resumen en el área de ingreso.
- Preparar notas de aviso para funcionarios, previa comunicación con Jefe de Producción Láctea.
- Asegurarse que el personal de nuevo ingreso cumpla con curso de manipulación de alimentos, control médico y exámenes médicos exigidos por el MAG.

- Ejecutar el programa de análisis externos de control microbiológico. Mantener actualizados gráficos de resultados de control microbiológico. Coordinar medidas extraordinarias de limpieza y desinfección si se altera comportamiento de la gráfica de control de resultados microbiológicos.
- Ejecutar programa de control metrológico y dar cumplimiento al registro de “Programa de mantenimiento, calibración y verificación de equipo de medición y ensayo (RP-08)”
- Ejecutar programa de control de proveedores no asociado al recibo de leche y mantener actualizados los registros respectivos.
- Organizar y dirigir el simulacro anual de retiro de producto.
- Dar seguimiento al programa de control de plagas. Informar a los responsables las acciones correctivas que deban realizar.
- Dar seguimiento a programa de 5S e inocuidad. Programar las auditorias 5’S e impulsar mejoras en los registros previo su entrega a los responsables. Dar respuesta a las No conformidades anotadas.
- Coordinar reunión semestral de revisión por la gerencia y llenar registro RG-66.
- Ejecutar la evaluación fotográfica del personal.
- Participar en las sesiones de capacitación.
- Asistir a reuniones de Comisión de Planta de lácteos cuando se es convocado.
- Informar a la contabilidad los movimientos de equipos que están reportadas como activos o la compra de equipos que deban de activarse.
- Brindar apoyo administrativo en la coordinación de seminarios y congresos.
- Coordinación de importación de Repuestos para Planta de Lácteos.
- Colaboración en actividades especiales asignadas por la Cooperativa.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Bachiller en educación superior: universitario en una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

Tecnología de Alimentos, Manipulación de Alimentos, conocimiento del SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP). Preferiblemente con conocimiento en las normas ISO, con énfasis en ISO-22000 y buenas prácticas de manufactura.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años en puestos similares.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico esporádico en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado. Incluye labores de limpieza.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

Ejerce supervisión de 1 a 3 colaboradores.

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable por la aplicación de normas, políticas y medidas de seguridad de todo su departamento.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la conservación, traslado y entrega de títulos, valores o documentos como función regular de su puesto.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. SENASA, MAG, Ministerio de Salud, proveedores, entre otros.

🏠 Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias menores y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marian Rodríguez Vargas	Asistente de Gerencia	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Laboratorista

Identificación del Puesto

Código: DPL-UPL-002

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Producción Láctea

Departamento: Producción Láctea

Unidad: Recolección, análisis y planilla de leche.

Horario de trabajo: Variado

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

🔧 Descripción general del puesto:

Encargado(a) de realizar los controles de calidad de la leche (células somáticas y conteo bacteriológico), elaboración de informes de producción, entre otras funciones.

🔧 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Cumplir con las normas de ingreso a la planta de lácteos.
- Realizar rutinariamente el Registro pre-operacional y de inspección de bodegas.
- Realizar diariamente el muestreo de control microbiológico interno y dar seguimiento a los resultados obtenidos, de acuerdo al procedimiento PP-04
- Realizar los análisis de laboratorio según se indica en el procedimiento PP-07, anotar los resultados de calidades, grasas y mastitis, entregar las copias al personal designado.
- Realizar el análisis completo de la calidad de la leche recibida en la Planta de Lácteos. (Hacer pruebas

resasurina, fosfatos, tomar las lecturas de bacterias y células somáticas, análisis de sólidos de la leche, análisis de antibióticos, análisis físico-químico del producto terminado, humedad y grasa.)

- Incluir los análisis de la leche (grasas, sólidos y calidades) en el sistema de planillas de pago.
- Informar al jefe de planta sobre aquellas muestras de leche o producto terminado que den alteradas
- Medir y anotar en el registro RG-11, las temperaturas en los tanques de almacenamiento de leche dos veces al día.
- Medir y anotar en el registro RG-14, la concentración de cloro en la tina de utensilios y en las tuberías de abastecimiento.
- Realizar los análisis de grasa a cada número de tina y anotarlo en el registro respectivo.
- Mantener el aseo en su área de trabajo de acuerdo al procedimiento PP-01.
- Consultar los manuales de los instrumentos y llevar a cabo las mediciones según se indica en los instructivos o procedimientos.
- Verificar la calidad de la leche por sus propiedades organolépticas.
- Estar atento al buen funcionamiento de los tanques de almacenamiento en caso contrario informar cualquier variación mediante el registro pre-operacional.
- Utilizar únicamente los instrumentos de medición o ensayo cuyo registro o etiqueta de conformidad metrológica indique que el equipo está bien o que es un equipo no sujeto a confirmación.
- Realizar las operaciones rutinarias de calibración y control para una medición.
- Informar a la asistente de gestión de calidad cualquier daño o situación extraña que presenten los instrumentos de medición y ensayo.
- Realizar análisis de pH a los productos lácteos.
- Realizar análisis microbiológico de producto terminado, de superficies, manos, materias primas y de cloro al agua.
- Emitir informes de calidad de producto.
- Informar a los productores independientes de COOPEBRISAS R.L. sobre los resultados de los análisis diarios de la entrega.
- Presentar informes de análisis y certificados.
- Llevar un control general de calidad e inocuidad.
- Incluir en el sistema las producciones semanales con sus respectivas recetas.

- Participar en las sesiones de capacitación.
- Participar en las reuniones del comité de HACCP y de la comisión de planta.
- Atender el teléfono.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

🛠️ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Bachiller en educación superior: universitario en Laboratorista Químico, Microbiología o una carrera afín con el puesto.

Formación complementaria

Tecnología de Alimentos, análisis químicos, manejo de equipo especializado para el puesto, conocimiento del sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP). Curso Manipulación de Alimentos.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años en puestos similares.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico esporádico en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado. Incluye labores de limpieza.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Además de los anteriores, requiere de contactos externos de manera esporádica. Proveedores.

☒ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marian Rodríguez Vargas	Asistente de Gerencia	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Asistente Técnico (a) Producción Láctea

Identificación del Puesto

Código: DPL-UAT-002

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Producción Láctea

Departamento: Producción Láctea

Unidad: Asistencia Técnica

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 a.m. a 12:00 p.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

❏ Descripción general del puesto:

Persona encargada de realizar las inspecciones en las fincas productoras de leche y hacer las recomendaciones del caso, a fin de mantener un nivel óptimo de la calidad de la leche entregada a la planta de lácteos de COOPEBRISAS R.L.

❏ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Visitar las fincas y revisar que la lechería cumpla con los requisitos vigentes y dar un informe semestral sobre los productores pendientes al jefe de planta de lácteos.
- Llenar el formulario de inspección de lecherías (RG-24) y entregar una copia de registro a cada productor visitado.
- Archivar en el expediente de cada productor los informes de la Dirección de Salud Animal del Departamento

de Servicio Zoonosológicos Nacionales y del Departamento de Diagnóstico Veterinario asociados al control del hato lechero entregado por el MAG.

- Dar seguimiento a las acciones negativas presentadas por recolectores de leche e incluirlas en la programación de control de fincas.
- Notificar a aquellos productores que presenten deficiencias en sus fincas y sobre los castigos establecidos en caso de no realizar los acatamientos necesarios.
- Informar a la Asistente de Gerencia sobre las lecherías que no cumplan con los requisitos.
- Realizar calibración de los tanques de enfriamiento.
- Encargado del Programa de Biodigestores (C.N.F.L.)
- Encargado del Programa de Biofermentos y bancos Forrageros(M.A.G)
- Archivar el control de visitas de los técnicos del MAG a las fincas productoras.
- Desarrollo del proyecto de ensilajes en fincas.
- Asistencia Técnica a fincas Productoras. Realizar visitas cuando el lechero así lo solicite para tomar muestras de leche, hacer análisis de aguas, de tratamiento de desechos, etc. y buscar y recomendar las soluciones necesarias, dándole seguimiento a las mismas.
- Verificar que los números de arete presente en el los registros sean los mismos que identifican a los animales en las fincas.
- Corroborar que como parte del hato lechero no estén presentes los animales que en el expediente figuran con pruebas positivas para brucelosis y tuberculosis.
- Acatar las disposiciones del jefe de planta.
- Participar en las sesiones de capacitación.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Diplomado en producción animal o en una especialidad afín con el puesto.

Formación complementaria

Cocimiento del manejo de fincas, uso de tecnología para la producción, inseminación artificial, etc.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico esporádico en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado. Incluye labores de limpieza.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable de promover las políticas y acciones para asegurar una adecuada relación laboral, velando por el cumplimiento y aplicación del uso de equipo y medidas de seguridad.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene poca responsabilidad en el retiro y entrega de títulos, valores o documentos esporádicamente (solamente cuando se le solicite)

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Asociados, MAG, clientes, entre otros.

🏠 Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto regularmente a condiciones ambientales adversas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marian Rodríguez Vargas	Asistente de Gerencia	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos Auxiliar de Costos

Identificación del Puesto

Código: DPL-UPL-003

Puesto del jefe inmediato: Jefatura de Producción Láctea

Departamento: Producción Láctea

Unidad: Recolección, análisis y planilla de leche.

Horario de trabajo: lunes a viernes de 7:00 am a 11: 30 a.m. y de 1: 30 p.m. a 5: 30 p.m. Sábados cada 15 días de 7:00 a.m. a 12 a.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

Descripción general del puesto:

Colaborador encargado (a) de controlar el ingreso de los recibos de entrega y de la elaboración de la planilla de leche.

Descripción de las funciones del puesto

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Lleva el detalle de toda la información emitida en la planta de lácteos para obtener los estados de excedentes y pérdidas mensuales de este departamento
- Registrar el recibo de leche por asociado, se lleva mediante los recibos que le entrega el conductor del camión cisterna y el registro de recibo diario de materia prima RG-16.
- Elaborar la planilla de leche de manera semanal.
- Incluir los rebajos a los ganaderos (cuentas por cobrar de los diferentes departamentos y/o créditos

pendientes)

- Registrar los materiales utilizados para la elaboración de productos.
- Realizar el registro de la producción por tipo de producto, cantidad, rendimiento, porcentaje de grasa.
- Seleccionar las requisiciones de materiales, separando lo que es para proceso y lo que se utiliza para limpieza, para que se realice los respectivos movimientos contables.
- Determinar los costos de producción de cada producto.
- Entregar a la contadora los registros de datos de producción para el cierre de mes asociada a la producción total de cada producto, ventas devoluciones, leche recibida, leche procesada, queso producido y demás información necesaria para llevar a cabo los cierres mensuales.
- Llevar un control de las ventas y devoluciones por ruta, esto para sacar las ventas netas necesarias para el cálculo de la comisión de ventas. Reportar las ventas de los clientes autorizados para el pago de comisiones.
- Revisar semanalmente con la responsable de registros e inventarios las diferencias del producto determinado en la gestión de manejo de inventarios. Mantener un control sobre el inventario físico.
- Atender a los lecheros sobre las consultas que tengan sobre la entrega de leche y dirigirlo a la persona responsable o correspondiente de ayudarlo.
- Registrar la mano de obra con la hoja extendida de pago semanal elaborada por la recepcionista a los funcionarios que laboran por horas y de acuerdo a los parámetros establecidos para los funcionarios de planilla.
- Actualizar cada cierre de mes los costos en confrontación de datos con la responsable de registros (aplicación de aditivos, kilos producidos, ventas, cámara de sal).
- Llevar el control de copias de facturas, requisiciones, desechos, devoluciones.
- Llevar el control de ahorro voluntario por ganadero.
- Colaborar con el personal contable en la revisión de inventario de repuestos.
- Participar en las sesiones de capacitación.
- Archivar los registros correspondientes a la trazabilidad de la leche y producto terminado.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.

- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior Inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Técnico medio en contabilidad o en una especialidad afín con el puesto.

Formación complementaria

Cursos de costos de producción y computación.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Asociados productores de leche.

🏠 Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se lleva a cabo en oficinas o en instalaciones cómodas.

Riesgos laborales

Principalmente asociado a riesgos ergonómicos, se esta expuesto a otros tipos de riesgos de manera muy esporádica.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marian Rodríguez Vargas	Asistente de Gerencia	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Auxiliar de Planta Proveeduría

Identificación del Puesto

Código: DPL-UPv-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Producción Láctea.

Departamento: Producción Láctea.

Unidad: Proveeduría

Horario de trabajo: lunes a viernes de 6:00 am a 6: 00 pm, sábados de 6 a.m. a 2 p.m.

Jornada: Diurna

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

❏ Descripción general del puesto:

Son responsabilidades principales de este puesto el cotizar, seleccionar, comprar y coordinar el envío de los artículos solicitados por el departamento de Producción Láctea, llevando el inventario de los mismos. Además llevar un control de los gastos del departamento, incluyéndolos camiones del área de ventas.

❏ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Realizar cotizaciones de diferentes productos.
- Hacer el pedido del producto coordinando todos los detalles de la transacción (pago, envío, condiciones, etc.)
- Coordinación del envío de artículos a reparación.

Proveeduría de Planta

- Atender agentes de ventas de las diferentes casas comerciales.
- Hacer órdenes de compra.
- Coordinar el transporte cuando sea necesario.
- Realizar la inclusión de las facturas en el sistema de producción.
- Coordinar todos los aspectos relacionados al envío de leche para pulverización.
- Llevar el registro de las facturas de compra, enviar el documento original a contabilidad (pago), una copia al encargado de inventario (registro) y una copia para la encargada(o) de los Trámites de Tributación Directa.
- Control de gastos de la planta.
- Preparación de envases a utilizar en la planta de producción.
- Auxiliar de laboratorio en caso de no estar el encargado del laboratorio.
- Llevar el control de inventarios de materia prima.
- Empaque de materias primas para pasar a proceso. (empaque en bolsas de 1Kg. del jabón, soda cáustica, sal y azúcar)
- Llenar registros de la planta, estaciones de lavado, control de temperaturas de cámara y pediluvios.
- Reportar a los proveedores de materiales y materia prima cualquier inconformidad con sus respectivos productos.
- Verificar periódicamente el stock de materiales. Llevar el inventario de microbiología e informar a la responsable de proveeduría para realizar los pedidos
- Cumplir con las normas de ingreso a la planta de lácteos.
- Recibir la mercadería y realizar un buen manejo de inventario en el área de bodega de materiales y bodega de químicos.
- Velar por la calidad del producto a empaquetar, en caso de que no reúna las condiciones organolépticas informarlo mediante el registro RG-34.
- Velar por el orden y la limpieza del área de materiales requisados y el área de etiquetado.
- Ordenar los productos en las respectivas bodegas. Acomodar, limpiar y reportar o registrar la condición de las bodegas de materias primas, de químicos y de envases.
- Mantener la limpieza y orden de la bodega de químicos y de materiales.
- Requisar los quesos solicitados para el consumo de los diferentes departamentos.
- Realizar el inventario físico de la bodega de materiales para el cierre contable al final de mes.

- Verificación de salida de materia prima contra la receta de cada producto.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por la gerencia.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media

Formación complementaria

Administración, manejo de crédito e inventarios y compras. Conocimientos en cómputo y contabilidad.

Capacitación en sistema de la Cooperativa.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años, en puestos similares, en manejo de bodega, inventarios y contabilidad.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico regular en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de Seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas y equipo utilizados por otras personas.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Casas comerciales, proveedores.

☒ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marian Rodríguez Vargas	Asistente de Gerencia	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Auxiliar de Planta

Identificación del Puesto

Código: DPL-UPd-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Producción Láctea

Departamento: Producción Láctea

Unidad: Producción.

Horario de trabajo: Variado

Jornada: Mixta

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

📌 Descripción general del puesto:

Persona que realiza el proceso de producción dentro de la Planta de Lácteos

📌 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Acatar las disposiciones de la Jefatura de Producción Láctea.
- Cumplir con las normas de ingreso a la planta de lácteos.
- Realizar los procedimientos de limpieza y desinfección en las áreas asignadas de acuerdo al procedimiento PP-01
- Lavar las tinas para el inicio de proceso de acuerdo con el procedimiento PP-01.
- Sacar y lavar los moldes de la cámara de queso fresco.
- Acatar la orden del tipo de queso a elaborar de acuerdo a los procedimientos descritos.
- Almacenar el producto final en la cámara de queso fresco respetando el procedimiento de trazabilidad de

productos.

- Atender el recibo de leche domingos o días feriados según el horario que le corresponda.
- Requisar los aditivos del queso (cuajo, sal, calcio), que se utilizarán en la producción del día siguiente.
- Participar en las sesiones de capacitación.
- Participar en las reuniones del comité de HACCP.
- Realizar la filtración de la leche antes de pasteurizar.
- Pasteurizar la leche según el procedimiento de pasteurización y homogenización de la leche.
- Llenar el formulario RG-22 de control de temperatura del pasteurizador, verificar y anotar la temperatura de control cruzado ubicado en el serpentín.
- Realizar lavado y desinfección del equipo de pasteurización y homogenización según el instructivo IP-01.
- Colaborar con el aseo interno de la planta.
- Velar por la calidad y adecuada elaboración de los productos frescos.
- Lavar las mantas.
- Cumplir con la suplencia del responsable de recibo de leche, cuando corresponda.
- Aplicar y controlar la concentración de cloro en la tina de utensilios.
- Realizar diariamente las mediciones de las concentraciones de los químicos utilizados en la limpieza y desinfección de planta
- Mantener el aseo del área de los casilleros.
- Aplicar el amonio cuaternario en todas las estaciones, medir la concentración dos veces al día y anotar el resultado en el registro RG-39.

RESPONSABLE DE RECIBO DE LECHE

- Requisar los aditivos del queso (cuajo, sal, calcio), que se utilizaran en la producción del día siguiente.
- Realizar el procedimiento de lavado de tanques de acuerdo a lo descrito en el procedimiento PP-0
- Velar por el buen funcionamiento de la romana.
- Informar a la responsable de control de calidad cualquier daño o situación extraña que presenten los instrumentos de medición y ensayo.

AREA DE PALMITO Y MOZARELLA

- Elaborar el queso palmito y mozzarella de acuerdo a lo descrito en los instructivos.
- Realizar el lavado y desinfección del área, equipos, utensilios y moldes según el procedimiento PP-01.

- Colaborar con el trabajo de cámara de queso seco los días martes, o cualquier otra función designada por el jefe de planta.

- Realizar las operaciones rutinarias de medición de temperaturas.

RESPONSABLE CÁMARA DE QUESO EN SAL

- Enterrar, sacar y lavar el queso en la cámara de queso seco según lo descrito en el instructivo IP-08.
- Moler o rayar el queso de acuerdo a los pedidos solicitados por el Camarero (a).

RESPONSABLE DE LAGUNA DE OXIDACIÓN

- Realizar las operaciones de mantenimiento rutinarias de la planta de tratamiento
- Llenar los registros asociados al control del mantenimiento de la planta
- Recibir los productos para el mantenimiento de la laguna de oxidación, firmar la factura y entregarla al responsable de registros e inventarios.
- Realizar los trabajos diarios de mantenimiento de la laguna de oxidación.
- Mantener todas las herramientas y equipo necesario para realizar la limpieza de laguna.
- Llenar el registro de limpieza y medición RG-35.
- Mantener el kit de medición de aguas residuales disponible en cualquier momento.
- Remover el material flotante en el separador de grasas y lagunas.
- Limpiar el separador de sólidos diariamente.
- Darle mantenimiento a las zonas verdes mínimo una vez cada quince días.
- Realizar las mediciones mensuales solicitadas por el reglamento de vertido y reúso de aguas residuales.
- Realizar inspecciones sanitarias que contemplen:
 - Malos olores y generador de gases tóxicos.
 - Saturación y acumulación de sólidos.
 - Presencia de arena flotante.
 - Turbidez del agua tratada.
 - Presencia excesiva de moscas y demás insectos.
 - Apariencia del río tanto antes de la descarga como después de la misma.

Otras labores asignadas

- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su

superior inmediato.

- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Primaria Completa: Educación Básica

Formación complementaria

Curso de manipulación de alimentos, 5 S, certificado del sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) y buenas practicas de manufactura.

Experiencia laboral

No requiere experiencia previa.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

Alto grado de esfuerzo físico en la realización de trabajos de campo o planta.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto disponibilidad de tiempo, adaptabilidad, lealtad y sentido de orden.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

El trabajo requiere una autonomía mínima. Recibe supervisión inmediata e instrucciones detalladas,

constantes y precisas por parte de su jefe.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene poca responsabilidad en el retiro y entrega de títulos, valores o documentos esporádicamente (solamente cuando se le solicite).

Manejo de Información confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Contactos internos y externos.

Requiere contacto con los colaboradores de su departamento.

Condición de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marian Rodríguez Vargas	Asistente de Gerencia	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Empacador (a) de Queso

Identificación del Puesto

Código: DPL-UED-002

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Producción Láctea

Departamento: Producción Láctea

Unidad: Empaque y despacho.

Horario de trabajo: Variado

Jornada: Mixta

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

🗄 Descripción general del puesto:

Colaborador encargado (a) de realizar el empaque de quesos, semiduro, tierno, turrialba, mozzarella y palmito.

🗄 Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Cumplir con las normas de ingreso a la planta de lácteos.
- Solicitar al camarero la lista de pedidos.
- Acatar las indicaciones del camarero con respecto al queso para empaque al vacío.
- Solicitar con anticipación al responsable de bodega de materiales los materiales requeridos para el empaque.
- Verificar el buen manejo de número de lote y fecha de vencimiento para darle buena trazabilidad al queso.

- Velar por el buen funcionamiento del equipo y máquinas del área en caso contrario informarlo mediante el registro pre-operacional.
- Cumplir con los procedimientos de limpieza y desinfección del área, máquinas, equipo y utensilios.
- Acatar las disposiciones que le sean encomendadas por el jefe de planta.
- Participar en las sesiones de capacitación.
- Participar en las reuniones del comité de HACCP.
- Informar a la responsable de control de calidad, cualquier daño o situación extraña que presenten los instrumentos de medición.
- Llenar el registro de limpieza del RP 20.v.09
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

📦 Requisitos Intelectuales

Formación académica

Primaria Completa: Educación Básica

Formación complementaria

Curso de manipulación de alimentos, 5 S, certificado del sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) y buenas prácticas de manufactura.

Experiencia laboral

No requiere experiencia previa.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

Alto grado de esfuerzo físico en la realización de trabajos de campo o planta.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto disponibilidad de tiempo, adaptabilidad, lealtad y sentido de orden.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

El trabajo requiere una autonomía mínima. Recibe supervisión inmediata e instrucciones detalladas, constantes y precisas por parte de su jefe.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene poca responsabilidad en el retiro y entrega de títulos, valores o documentos esporádicamente (solamente cuando se le solicite)

Manejo de Información confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Contactos internos y externos.

Requiere contacto con los colaboradores de su departamento.

☒ Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

El trabajo se realiza en espacios donde se esta expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marian Rodríguez Vargas	Asistente de Gerencia	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Auxiliar de Empaque

Identificación del Puesto

Código: DPL-UED-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Producción Láctea.

Departamento: Producción Láctea.

Unidad: Empaque y despacho.

Horario de trabajo: Variado

Jornada: Mixta

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

❏ Descripción general del puesto:

Persona encargado (a) del empaque de productos lácteos de la Cooperativa, entre ellos: natilla, queso mozzarella, yogurt, queso molido, rayado, queso crema y empaque de crema.

❏ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Cumplir con las normas de ingreso a la planta de lácteos.
- Cumplir con los pedidos solicitados por el camarero (a).
- Acatar las disposiciones que le sean encomendadas por la Jefatura de Planta.
- Velar por la calidad del producto a empaquetar, en caso de que no reúna las condiciones organolépticas informarlo mediante el registro RG-34 a la responsable de control de calidad.
- Cumplir con los procedimientos de limpieza y desinfección del área de acuerdo al instructivo IP-03.

- Llenar el registro de control de tandas de empaque de natilla RP-00.
- Marcar las bolsas para el empaque de natilla así como colocar cualquier otra etiqueta indicada a las bolsas de empaque.
- Empacar el yogurt, natilla, queso molido, queso crema, crema, queso mozzarella rayado y rebanado.
- Participar en las sesiones de capacitación.
- Participar en las reuniones del comité de HACCP.
- Colaborar con la eficiencia para el buen cumplimiento de los parámetros en el área de empaque.
- Colaborar con el traslado de los estañones de la cámara de natilla al área de empaque y viceversa.
- Pasar la natilla de los estañones al tanque de natilla.
- Anotar las actividades de limpieza en el registro RG-19.
- Aplicar el preservante a los estañones de natilla.
- Realizar los procedimientos de lavado y desinfección de equipo utensilios y superficies de acuerdo a lo establecido en el procedimiento PP-01 y el instructivo IP-02.
- Etiquetarlos productos empacados.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Primaria Completa: Educación Básica

Formación complementaria

Curso de manipulación de alimentos, 5 S, certificado del sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) y buenas prácticas de manufactura.

Experiencia laboral

No requiere experiencia previa.

✚ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

Alto grado de esfuerzo físico en la realización de trabajos de campo o planta.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto disponibilidad de tiempo, adaptabilidad, lealtad y sentido de orden.

✚ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

El trabajo requiere una autonomía mínima. Recibe supervisión inmediata e instrucciones detalladas, constantes y precisas por parte de su jefe.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Tiene poca responsabilidad en el retiro y entrega de títulos, valores o documentos esporádicamente (solamente cuando se le solicite).

Manejo de Información confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Contactos internos y externos.

Requiere contacto con los colaboradores de su departamento.

▣ Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se realiza en espacios donde se está expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marian Rodríguez Vargas	Asistente de Gerencia	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Conductor (a) de Cisterna

Identificación del Puesto

Código: DPL-UPL-001

Puesto del jefe inmediato: Jefatura Producción Láctea

Departamento: Producción Láctea

Unidad: Recolección, análisis y planilla de leche.

Horario de trabajo: Variado

Jornada: Mixta

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

Descripción general del puesto:

Persona encargada de manejar el camión recolector de leche de COOPEBRISAS R.L.

Descripción de las funciones del puesto

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Recoger la leche en las fincas productoras respetando los comunicados de suspensión de recibo de leche, según la programación realizada por el Jefe de Planta. (inicio 1:35 a.m. aproximadamente).
- Cumplir con el instructivo toma de muestras y captación de leche en fincas.
- Cumplir con las medidas para asegurar la calidad de la leche, descritos en el reglamento de recibo de leche, como el percibir su olor y medir la temperatura de la leche
- Tomar una muestra de leche tanto de cada tanque de finca visitada como del camión cisterna antes de descargar la leche a los tanques de la planta.
- Medir la temperatura de la leche antes de realizar la descarga.

- Llenar los registros y boletas asociados al SGCI que le hayan sido asignados.
- Incluir los datos al Hand Held. Entregar al Auxiliar de Costos de planta de lácteos para la inclusión al sistema de producción.
- Limpiar y desinfectar el camión cisterna.
- Velar por el adecuado funcionamiento del camión recolector. Llevarlo al taller a realizarle el mantenimiento preventivo y/o correctivo respectivo Mantener una buena presentación y aseo personal.
- Velar porque el camión recolector cuente con los permisos de circulación al día (marchamo, revisión técnica, tarjeta de pesos y dimensiones, etc.), y gestionar la renovación de los mismos en cuanto sea necesario.
- Participar en las sesiones de capacitación.
- Informar de cualquier daño o situación extraña que presenten los instrumentos de medición y ensayo al responsable de control de calidad o al inspector de fincas según sea el caso.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intelectuales

Formación académica

Primaria Completa: Educación Básica

Formación complementaria

Conversiones matemáticas, atención al cliente, mecánica automotriz. Licencia B-3 al día y manejo de Hand Held.

Experiencia laboral

De más de un año a menos de 2 años en puestos similares.

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico esporádico en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado. Incluye labores de limpieza.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para desempeñar este puesto disponibilidad de tiempo, adaptabilidad, lealtad y sentido de orden.

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.

Medidas de seguridad y uso de equipo

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Contactos internos y externos.

Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo. Productores de leche.

☒ Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se realiza en espacios donde se está expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marian Rodríguez Vargas	Asistente de Gerencia	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012



Manual de Puestos

Encargado (a) Mantenimiento

Identificación del Puesto

Código: DPL-UM-001

Puesto del jefe inmediato: Encargada (o) Gestión de Calidad

Departamento: Producción Láctea

Unidad: Mantenimiento.

Horario de trabajo: Variado

Jornada: Mixta

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas
No le corresponde la supervisión de personal	

☒ Descripción general del puesto:

Coordinación, programación, asignación, ejecución, supervisión y control de las labores propias del proceso de mantenimiento a su cargo.

☒ Descripción de las funciones del puesto:

- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
- Coordinar y dar el mantenimiento preventivo y periódico a los diversos equipos.
- Realizar y cumplir el cronograma de actividades.
- Gestionar la reparación inmediata de aquellos equipos bajo uso constante.
- Dar el mantenimiento correctivo a los equipos de la planta.
- Mantener un estricto control de la existencia de un set de herramientas, equipos y repuestos acorde a las necesidades de la planta.

- Coordinar la adecuada distribución de instalaciones eléctricas, tuberías de agua caliente, vapor, compresor y demás equipo.
- Informar a la Jefatura de Planta cualquier anomalía que detecte en la realización de sus funciones.
- Anotar en las tarjetas de registro de equipo (RG-23), las mejoras realizadas a los equipos y la fecha.
- Acatar las disposiciones de la Jefatura de Planta.
- Participar en las sesiones de capacitación.
- Requisar los materiales necesarios para reparar cualquier máquina.
- Encargado del inventario de repuestos.
- Colaborar en actividades asignadas por la empresa.
- Brindar asesoramiento técnico en la compra o contratación de maquinaria y equipo.
- Preparar los pedidos de materiales, equipos, herramientas, repuestos y otros implementos de trabajo, requeridos para la adecuada ejecución de las labores del proceso a su cargo.
- Llevar los controles necesarios sobre las diferentes actividades que tiene bajo su responsabilidad, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Atender y resolver las consultas que le planteen sus superiores, subalternos y compañeros relacionadas con la actividad a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato, así como realizar aquellas reparaciones o ajustes menores que sus conocimientos técnicos le permitan para contar con equipos e instrumentos en óptimas condiciones de trabajo
- Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
- Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales

Formación académica

Técnico Medio en una especialidad afín con el puesto.

Formación complementaria

Conocimientos avanzados en mecánica industrial, electricidad y mantenimiento industrial.

Experiencia laboral

De más de 2 años a 4 años de experiencia.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico

El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro dentro o fuera de las instalaciones, requiere la aplicación de esfuerzo físico regular en la manipulación, mantenimiento o instalación de equipos de peso moderado.

Destrezas o habilidades

Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

Responsabilidades

Supervisión de Personal

No le corresponde la supervisión de personal

Supervisión recibida o autonomía

El trabajo requiere una autonomía mínima. Recibe supervisión inmediata e instrucciones detalladas, constantes y precisas por parte de su jefe.

Medidas de seguridad y uso de equipo.

Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.

Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Es responsable por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas y equipo utilizados por otras personas.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo.

Manejo de Información confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

Contactos internos y externos.

Requiere contacto con los colaboradores de su departamento y otros internos.

🏠 Condiciones de trabajo**Ambiente de trabajo**

El trabajo se realiza en espacios donde se está expuesto a condiciones ambientales medianamente controladas.

Riesgos laborales

Riesgos propios a la naturaleza del trabajo por las condiciones en las que se desarrollan las actividades, con consecuencias que podrían provocar incapacidad temporal y una probabilidad de ocurrencia de baja a media, como por ejemplo: caídas, golpes, cortaduras, quebraduras, quemaduras, descargas eléctricas, entre otros.

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado	Margareth Rodríguez Arce	Estudiante ITCR	15/10/2009
Revisado	Marian Rodríguez Vargas	Asistente de Gerencia	19/10/2012
Aprobado	Marlon Rodríguez Rodríguez	Gerente General	19/10/2012

1.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS MANUAL DE PUESTOS

Los principales resultados que se lograron apreciar con la elaboración del Manual de Puestos, se detallan a continuación:

A pesar de que la Cooperativa poseía un listado de las funciones de la mayoría de los puestos, no se consideró un Manual de Puestos formal, el cual se pudiera actualizar, debido a que para su elaboración no se utilizó ningún método de recolección de información (al menos no estaba en poder de la Cooperativa), por lo cual únicamente se tomó en consideración la descripción general y las funciones específicas para adjuntarlas al cuestionario y ser validadas para los colaboradores.

Se identificó que de las funciones que iban adjuntas a los cuestionarios en la parte de anexos, cuando fueron validadas por los colaboradores, algunas ya no se realizan en la empresa, o pertenecen a otro puesto. A la hora de realizar la validación hubo que determinar cada una de las mismas y asignarlas al puesto correspondiente o eliminarlas.

Algunos de los colaboradores de COOPEBRISAS R.L. no cumplen con la formación académica que el puesto requiere para ser desempeñado. Se identificó que principalmente en las Jefaturas de Departamento es donde la mayoría de los colaboradores desempeñan su puesto de manera empírica.

Se encontraron algunas diferencias con respecto a las líneas de autoridad de la empresa (formales y percibidas o ejecutadas), donde se identificó una jefatura diferente a la que corresponde, por ejemplo la Jefatura de Tecnologías de Información identificó como su Jefa Directa a la Asistente de Gerencia, la Jefatura de Supermercado identificó a su jefatura como la Encargada de Recursos Humanos, Jefatura de Préstamos indicó como Jefatura a la Jefatura de Contabilidad y en realidad es el Gerente General para los tres puestos.

Algunos colaboradores indicaron tener supervisión de personal a cargo y en realidad no les corresponde entre éstos están: el supervisor de ventas, la auxiliar de costos,

los cuales indicaron tener supervisión de personal pero no mencionaron cuáles puestos, a la hora de la validación de la información se confirmó que no les corresponde esta responsabilidad. La encargada de Gestión de Calidad indicó supervisar a Regente Veterinario y Asistencia Técnica de la Planta de Producción Láctea, sin embargo, estos puestos no identificaron este cargo como su jefatura y no le corresponde.

Para el desarrollo del proyecto se requirió realizar algunos ajustes indicados por el Gerente General al organigrama, variando algunos nombres de puestos y departamentos, sin embargo a la hora de aplicar el cuestionario, muchos colaboradores no conocían los nombres que existían en la estructura organizacional anterior, tanto de departamentos como de los puestos.

La mayoría de los colaboradores del Departamento Producción Láctea identificaron debilidad con respecto a la infraestructura de la Cooperativa en este departamento principalmente en aspectos como el ruido, espacio, altas temperaturas, sin embargo, reconocen que ya está en proceso la construcción de una nueva planta. Es importante que cuando se trasladen a la nueva Planta de Producción, realicen una actualización del Manual De Puestos específicamente en las Condiciones de Trabajo que estarían mejorando con la nueva infraestructura.

Las instalaciones de la Cooperativa en términos generales son confortables para el área administrativa, sin embargo, para los puestos de los Departamentos Producción Láctea y Centro de Producción Orgánica la empresa, presenta deficiencias con necesidades de mejora.

Se identificó un nivel de centralización alto en algunos puestos indispensables en la empresa como lo son: La jefatura de Tecnologías de Información, Jefatura de Recursos Humanos, Auxiliar de Costos de la Planta y la Jefatura de Contabilidad. Lo anterior dificulta la ejecución de la labores a cargo de estos puestos cuando los mismos no se encuentran.

Debido a la actividad productiva que se realiza en el Departamento de Producción Láctea, la cual depende de la cantidad de producción de leche y demanda de productos, los colaboradores no tienen un horario definido para el desarrollo de sus funciones.

Varios colaboradores indicaron en el cuestionario un rango de supervisión recibida o autonomía (se refiere al grado de independencia, con el cual una persona puede desempeñar sus diferentes funciones dentro de la empresa), mediante un grado muy alto al que al final se validó que correspondía, algunos de los puestos son: Auxiliar de costos, Auxiliar de Tecnologías de Información, la Encargada de Gestión de Calidad, el Supervisor de Ventas, los Agente de Ventas, Operario de Abonera, Ingeniera Agrónomo (a), entre otros.

Algunos colaboradores indicaron que deben utilizar equipo de seguridad a la hora de realizar las labores de su puesto, sin embargo, no lo utilizan o lo realizan de manera esporádica, lo que puede significar un costo mayor para la empresa al tener un mayor riesgo de accidentes laborales.

El factor destrezas y habilidades requirió una validación minuciosa por parte del Gerente General y algunos Jefes de Departamento, debido a que al momento de aplicar el cuestionario, muchos colaboradores marcaron todas las opciones como indispensables y en la mayoría de los casos no aplicaban para el puesto según la validación final realizada con jefaturas y gerencia.

Este capítulo se elaboró basado en la información recolectada con la aplicación de los métodos de recolección de información y su respectiva validación por los involucrados en la investigación. Se concluyó con un análisis de los resultados más relevantes que se apreciaron en el trabajo, dando como resultado el Manual de Puestos de COOPEBRISAS R.L. el cual, representa gran beneficio en la gestión de capital humano de la Cooperativa.

CAPÍTULO V

Procedimientos de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción



COOPEBRISAS R.L

CAPÍTULO V. PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

El presente trabajo contempla como segunda fase del desarrollo, el análisis de los procesos de reclutamiento, selección e inducción actuales de COOPEBRISAS R.L. y se procede a realizar una los procedimientos y documentación para cada uno de ellos como se detalla a continuación:

1. PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO

Actualmente COOPEBRISAS R.L. no cuenta con un proceso, protocolos o políticas de reclutamiento formalmente establecidos. Para realizar la contratación de personal, el Departamento de Recursos Humanos sigue algunos pasos ([Ver Anexo 1](#)), sin embargo, son cumplidos únicamente por algunos departamentos.

El proceso de reclutamiento que posee la Cooperativa presenta las siguientes características:

1.1. TIPO DE RECLUTAMIENTO

COOPEBRISAS R.L. ha utilizado un tipo de reclutamiento tanto interno como externo para buscar el personal mas adecuado de acuerdo al puesto que se requiere. El proceso actual establece una estrecha comunicación, entre el Jefe de Departamento, la Jefatura de Recursos Humanos y el Gerente General, cabe recalcar que este proceso lo llevan a cabo algunos departamentos y se siguen estos pasos:

- Primeramente se solicita autorización a la Gerencia por parte de la Jefatura del Departamento, esto se da principalmente cuando es un nuevo puesto el que se desea contratar, si es por remplazó la Jefatura recurre directamente a recursos humanos.
- Posteriormente se coordina con la encargada de recursos humanos para buscar la persona más apta de acuerdo al puesto vacante, se le brinda únicamente el nombre del puesto requerido.

- El proceso para buscar la persona más idónea, empieza dando prioridad a los currículos de los postulantes que se tienen registrados en el Departamento de Recursos Humanos, los cuales están archivados sin clasificación alguna.
- La Jefatura de Recursos Humanos selecciona los postulantes más adecuados de acuerdo a las características básicas que considera requiere el puesto y los llama para verificar su disponibilidad.

En caso de que no exista ninguno en el registro para el puesto vacante, se procede a realizar la publicación externa, esta se realiza en el boletín parroquial (esta se ha realizado muy pocas veces y la ha gestionado la gerencia) o se buscan personas por sugerencias de empleados. En ocasiones se llena una solicitud de empleo ([Ver Anexo 2](#)), para las personas que deseen postularse a algún puesto.

1.2. TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

La Cooperativa no tiene una técnica establecida de reclutamiento, cuando se ha anunciado una vacante se ha realizado mediante el boletín parroquial, en este caso la gestión la ha realizado la Gerencia General y no el Departamento de Recursos Humanos.

Se ha dado prioridad en el proceso de reclutamiento a las personas que han pasado a dejar su currículum a la empresa, lo han enviado por correo o han llenado la solicitud de empleo. Cuando se ha requerido contratar un puesto de mayor nivel se ha procedido en primera instancia al reclutamiento interno y si no hay un potencial candidato, se procede a consultar las recomendaciones de los empleados para ver si conocen a alguien con las características del puesto.

Con lo anterior se evidencia que no existe un proceso de reclutamiento formalmente establecido, mediante el cual la Cooperativa realice sus procesos de capital humano, ni políticas que sirvan de guía para realizar el proceso de una manera estandarizada. Además se identificó la inexistencia de documentos o herramientas que faciliten la comprensión y formalidad del proceso.

2. PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Identificando el proceso de reclutamiento como: proceso para ubicar, identificar y atraer a solicitantes capaces para los puestos de COOPEBRISAS R.L.

Se plantearon políticas de acuerdo a las necesidades y expectativas de la empresa, fluxograma de procedimientos para las mismas y los documentos confeccionados, herramientas mediante las cuales se busca alcanzar la mayor eficiencia y eficacia de la administración y establecer el proceso reclutamiento en COOPEBRISAS R.L., como se detalla a continuación:

2.1. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO:

Considerando la perspectiva de la empresa, el Manual de Puestos realizado, la información recolectada en las entrevistas aplicadas al Gerente General y los Jefes de los Departamentos de COOPEBRISAS R.L., se establecieron las siguientes políticas para el proceso de reclutamiento:

- El grado de formación académica mínimo para contratación, será el establecido en el Manual de Puestos para cada cargo.
- Todos los contratados deben ser mayores de edad.
- Se dará prioridad al reclutamiento Interno para puestos operativos, como medio de motivación, superación y el desarrollo de carrera para los colaboradores de la empresa.
- Se tomará en segunda instancia el reclutamiento externo, en caso de que ningún colaborador interno se postule o cumpla con los requisitos del puesto vacante.
- Para puestos estratégicos o jefaturas se utilizará un reclutamiento de carácter mixto, con la finalidad de encontrar al candidato más idóneo para el puesto vacante.
- En casos en los cuales varios candidatos externos cumplen con el perfil solicitado, se dará prioridad a la formación complementaria y a las capacitaciones más relacionadas y recientes con el puesto que se desee cubrir. En caso, de que los postulantes fueran internos y cumplen con el perfil solicitado, tendrá prioridad la antigüedad.

- Los jefes de departamento que requieran contratar personal, serán los encargados de enviar las solicitudes de personal o carta de requisición de empleado a la Gerencia General para ser aprobadas.
- Una vez aprobada la solicitud de personal por parte de la Gerencia General, será la Jefatura de Departamento el/la encargado (a) de enviar la solicitud al Departamento de Recursos Humanos, para el inicio del proceso de reclutamiento.
- La principal herramienta para la definición del perfil de contratación será el Manual de Puestos de la Cooperativa.
- La Jefatura del Departamento de Recursos Humanos será quien asuma la responsabilidad sobre la entrega, recibo y manejo de la documentación relacionada con el proceso de reclutamiento tanto a nivel interno como externo.
- Las tareas correspondientes a la identificación de las vacantes de trabajo, quedarán bajo la responsabilidad de cada departamento, con la respectiva asesoría de la Jefatura de Recursos Humanos.
- El Departamento de Recursos Humanos será quien diseñe y publique los perfiles de contratación interno y externo de las vacantes de trabajo.
- Los candidatos internos deberán actualizar su currículum, que será sustituido en su expediente por parte de la Jefatura de Recursos Humanos.
- La técnica de reclutamiento que se elija, se basará en un análisis minucioso del tipo de puesto y el perfil del mercado de recursos humanos al que se dirige.
- La Jefatura de Recursos Humanos junto con el departamento solicitante elegirán la técnica de reclutamiento a utilizar.
- Los currículos se recibirán durante todo el año y serán almacenados por 24 meses con el fin de que puedan ser considerados, si se presenta la necesidad de cubrir alguna vacante con reclutamiento externo.
- Los currículos se desecharán inmediatamente si durante su análisis se identifica alguna falsedad de información en el mismo.

- Los currículos se clasificarán de acuerdo al puesto para el cual se esté postulando el candidato, le corresponde al Departamento de Recursos Humanos verificar si cumple los requisitos para desempeñar el cargo al cual se postula. En caso de que no se cumplan los requisitos para el puesto solicitado pero sí para otro, se mantendrá en archivo para este puesto.

2.2. TIPOS DE RECLUTAMIENTO

Como se estableció en las políticas de reclutamiento COOPEBRISAS R.L. pretende brindar la posibilidad a sus colaboradores de optar por un crecimiento y desarrollo personal en la empresa, por lo cual se da prioridad al reclutamiento interno, sin dejar de lado el reclutamiento mixto para puestos estratégicos.

2.2.1. Reclutamiento interno

La empresa pretende fomentar el reclutamiento interno, mediante el cual se valore el desempeño, compromiso, logros alcanzados, habilidades, antigüedad y experiencia del colaborador, de manera que se brinde la oportunidad de ascender al personal, formando una cultura de motivación, eficiencia y fidelidad hacia la Cooperativa, por lo cual es fundamental llevar un seguimiento del personal de la empresa y el trabajo que desempeña.

2.2.2. Reclutamiento externo

Con la finalidad de atraer candidatos nuevos a la organización, que brinden nuevas ideas, aporten su conocimiento y alcanzar los objetivos de la organización será utilizado el reclutamiento externo.

En caso de que se presente una vacante de trabajo o se requiera abrir un nuevo puesto en la Cooperativa, en el cual ninguno de los postulantes a nivel interno cumple con el perfil del puesto, se optará por el reclutamiento externo para atraer al candidato más apto.

2.2.3. Reclutamiento mixto

En caso de que se presente una vacante en un puesto estratégico o una jefatura, se plantea la necesidad de recurrir al tipo de reclutamiento mixto, de manera, que se logre

contar con una amplia gama de candidatos y se proceda a filtrar e identificar el más apropiado para el cargo que se requiere.

2.3. TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

Con respecto a la posición actual de la empresa en términos de reclutamiento y el ámbito en el cual se desenvuelve la Cooperativa, se investigó cuales técnicas de reclutamiento interno y externo son las que la empresa puede efectuar, a manera, de atraer candidatos aptos para los puestos vacantes.

Esta investigación se realizó mediante la consulta previa al Gerente General y la Jefatura de Recursos Humanos, acerca de lo que les interesaba implementar con respecto al reclutamiento tanto a nivel interno como externo, se procedió a averiguar las técnicas que se adaptaban a las expectativas de la Cooperativa, mediante Internet y principales medios de la localidad. A continuación se sugieren algunas técnicas:

2.3.1. Técnicas de reclutamiento interno

Se propone la siguiente técnica para el reclutamiento interno de COOPEBRISAS R.L.:

El Departamento solicitante una vez identificada la vacante de trabajo, ya sea por remplazo o por aumento de personal, deberá enviar la hoja de requisición de personal a la Gerencia General para ser aprobada.

Una vez aprobada la gestión, el departamento solicitante enviará la hoja de requisición de personal al Departamento de Recursos Humanos, el cual será el encargado de enviar un comunicado interno y realizar el perfil de contratación, para informar a todos los colaboradores de la empresa la vacante de trabajo.

El colaborador interesado deberá hacer la respectiva actualización de su currículum al Departamento de Recursos Humanos.

2.3.2. Técnicas de reclutamiento externo

Existen varias técnicas de reclutamiento externo, que pueden ser utilizadas por la Cooperativa de manera que logre atraer la mayor cantidad de candidatos aptos para el

cargo y la empresa tenga la opción de seleccionar al mejor colaborador, a continuación se proponen las siguientes:

- **Reclutamiento Online**

Se sugiere a COOPEBRISAS R.L. habilitar el correo del Departamento de Recursos Humanos, de manera que se puedan recibir currículos y hojas de Solicitud de empleo online, el correo aduran@coopebrisas.com puede mostrarse en la página de la Cooperativa.

- **Recomendación de colaboradores**

Se propone la posibilidad de que los colaboradores de la Cooperativa recomienden candidatos potenciales para el puesto requerido. De manera que si estos cumplen con los requisitos del puesto, sean tomados en cuenta en el proceso de selección, esto dependiendo del puesto a contratar.

- **Colegios profesionales**

Se sugiere brindar una amplia apertura para puestos en Ingeniería Eléctrica, Informática, Administración de Empresas entre otras áreas, tener relaciones con instituciones como el INA, la cual es una institución destacada a nivel nacional en este ámbito.

- **Boletín Informativo**

Como técnica de reclutamiento se recomienda utilizar el boletín informativo que de a conocer la necesidad de una vacante en un momento determinado, más adelante se muestra un ejemplo de boletín informativo, para el perfil de reclutamiento externo e interno.

Además del boletín informativo, se propone a la Cooperativa aprovechar la cantidad de personas que tienen acceso al Boletín Parroquial de Zarceró a nivel cantonal, para

publicar en él la existencia de vacantes de trabajo en COOPEBRISAS R.L., la publicación se realizaría dos domingos, e indicar para más información escribir al correo:

parroquiasanrafaelzarcero@gmail.com o llamar al tel. 2463 3000/ 2463 3178.

Además de las técnicas mencionadas anteriormente se sugiere a la Cooperativa en un futuro, valorar la posibilidad de utilizar otras técnicas de reclutamiento como las siguientes:

- **Televisión Local**

Se propone acudir a la televisora local, la cual abarca la población del cantón, logrando acudir a una amplia cantidad de candidatos para un puesto requerido. Esta técnica se recomienda para puestos técnicos, operativos y de campo.

- **Prensa Escrita**

Se propone anunciar la vacante mediante la prensa nacional escrita, si lo que se requiere es un puesto estratégico, ya que este medio es más idóneo para ofertar puestos de esta índole, logrando captar a una mayor cantidad de candidatos y seleccionar al más apto para el cargo.

2.4. PERFILES DE CONTRATACIÓN

Para establecer un formato estándar para los perfiles de contratación de COOPEBRISAS R.L., se utilizó como base el Manual de Puestos confeccionado.

A continuación se muestran los ejemplos de los perfiles de puestos para efectos de contratación de los puestos, tanto para reclutamiento interno, como para el externo.

2.4.1. Perfil de publicación para el reclutamiento interno

OFERTA LABORAL COOPEBRISAS R.L.

Puesto: Cajera(o) de supermercado



☒ Descripción General:

Persona responsable de custodiar la caja registradora, atender y cobrarle al cliente sus compras. Además llevar el inventario de algunos productos del supermercado

☒ Requisitos:

- Se necesita menos de un año de experiencia
- Título secundaria completa: Bachiller en Educación Media.
- Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Interesados:

Presentar actualización de su currículum al Departamento de Recursos Humanos, como fecha límite __/__/__.

Para mayor información dirigirse al Departamento Recursos Humanos para las gestiones respectivas.

2.4.2. Perfil de publicación para el reclutamiento externo

OFERTA LABORAL COOPEBRISAS R.L.

Puesto: Cajera(o) de supermercado



☒ Descripción General:

Persona responsable de custodiar la caja registradora, atender y cobrarle al cliente sus compras. Además llevar el inventario de algunos productos del supermercado

☒ Requisitos:

- Se necesita menos de un año de experiencia
- Título secundaria completa: Bachiller en Educación Media
- Es indispensable para este puesto, discreción, comunicación oral, capacidad para el trabajo en equipo, disposición para interactuar con las personas, actitud positiva ante el cambio y habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos. Es deseable habilidad para analizar, expresar y redactar ideas, dinamismo e iniciativa.

☒ Beneficios

Estabilidad laboral, excelente ambiente de trabajo, salarios competitivos, capacitaciones constantes, asociación solidarista, uniforme y vacaciones.

☒ Interesados:

- Presentar su currículum con sus debidas referencias al Departamento de Recursos Humanos o al correo aduran@coopebrisas.com
- Para mayor información comunicarse al Departamento de Recursos Humanos COOPEBRISAS R.L., al teléfono: 2463-3044.
- Fecha límite para la entrega de currículum y referencias __/__/__.

2.5. REQUISICIÓN DE PERSONAL

Se elaboró una herramienta fundamental en el proceso de reclutamiento, la cual va a facilitar y formalizar el proceso la cual es la carta de requisición de personal.

Este documento va a ser llenado por el departamento que presente la necesidad de contratar a un nuevo colaborador, para ser propuesto a la Gerencia General, si esta hoja es aprobada, el departamento solicitante la enviará al Departamento de Recursos Humanos para su respectiva gestión e iniciar los procedimientos de capital humano.

La carta de requisición de personal, contendrá básicamente los siguientes aspectos: nombre del departamento solicitante, nombre del puesto solicitado, supervisor inmediato del puesto, fecha límite de contratación, cantidad de personal, si es por reemplazo o por razón de aumento de planilla, el motivo del aumento, requisitos, entre otros datos.

2.5.1. Hoja de requisición de personal



COOPEBRISAS R.L.

Requisición de Personal

Departamento solicitante: _____ Fecha __/__/__

Nombre del Puesto Solicitado: _____

Supervisor Inmediato del Puesto: _____

Fecha límite de contratación: _____

Cantidad de personal necesario: _____

Por Reemplazo

Período de contratación: _____

Por aumento de personal

Motivo del aumento:

Requisitos:

Observaciones

Firma Departamento Solicitante

Firma Gerente General

Espacio para uso del Departamento de Recursos Humanos.

Recibido por: _____

Fecha recibido: __/__/__

Firma Dep. Recursos Humanos

2.6. HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO

Un documento importante para la implementación del proceso de reclutamiento es la hoja de solicitud de empleo, la Cooperativa utiliza un documento de solicitud de empleo, sin embargo, se hicieron algunas correcciones a manera de mejorar el mismo.

Los principales aspectos que conforman la hoja de solicitud de empleo para COOPEBRISAS R.L. son: información personal, información académica, estudios complementarios, información laboral, antecedentes laborales, condición de salud, referencias y finalmente las firmas de los involucrados correspondientes entre otros detalles.

2.6.1. Formato de hoja de solicitud de empleo

<p>COOPEBRISAS R.L.</p>		<h1>COOPEBRISAS R.L.</h1> <h2>Solicitud de Empleo</h2>	
Información Personal			Foto:
Nombre Completo:		Edad:	
Nacionalidad:		Sexo:	
Lugar de Nacimiento:		Fecha de nacimiento:	
Cédula:		# asegurado:	
E-mail:			
Estado Civil:	Casado-a: __	Soltero-a: __	Unión Libre: __
		Viudo-a: __	Divorciado-a: __
			Separado-a __
Teléfono:	Casa de habitación:	Celular:	
Lugar de residencia:	Provincia:	Cantón:	Distrito:
Dirección exacta			
Tallas:	Camisa __	Pantalón: __	Zapatos: __
Información Académica			
Centro Educativo	Grado Académico	Completa/ Incompleta	
	Primaria		
	Secundaria		
	Técnico		
	Diplomado		
	Universitario		
Estudios Complementarios			
En este apartado, adjunte los certificados o títulos que posee.			
Nombre del curso	Institución	Fecha de realización	

Información Laboral

Disponibilidad para trabajar	Solo de día: __	Solo de noche: __	Por horas: __	Todas opciones: __
Puesto que solicita:				
Otro puesto:				
Posee Licencia:	Si: __	No: __	Tipo: __	
Herramientas o equipo que sabe utilizar:				

Antecedentes Laborales

Indique los tres últimos trabajos que ha tenido, el más reciente de primero.

Opción 1

Nombre empresa	Tiempo laborado	Salario promedio	Cargo desempeñado

Motivo por el que dejo de laborar:

Opción 2

Nombre empresa	Tiempo laborado	Salario promedio	Cargo desempeñado

Motivo por el que dejo de laborar:

Opción 3

Nombre empresa	Tiempo laborado	Salario promedio	Cargo desempeñado

Motivo por el que dejo de laborar:

Condición de Salud

Indique si padece alguna de las condiciones de salud que se muestran a continuación:

Gastritis		Lumbalgias	
Diabetes		Coronarias	
Respiratorias		Alergias (Indique a qué)	
Indique su Tipo de sangre :			
Otras :			

Referencias

Nombre	Teléfono	Empresa o Institución	Ocupación

En caso de emergencias contactar con :

Nombre _____ Teléfono _____

Dirección _____

Recibido por: _____

Fecha recibido: __/__/__

Firma:

Departamento Recursos Humanos

Firma solicitante

Declaro que toda la información consignada en este documento es real y me doy por enterado de que si hay un dato falso anula esta oferta

OBSERVACIONES (para uso exclusivo del Departamento de Recursos Humanos)

2.7. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Seguidamente se presenta el procedimiento diseñado para el proceso de reclutamiento en COOPEBRISAS R.L., en el cual se detallan cada uno de los pasos que se deben seguir y las personas responsables. A continuación se muestra el procedimiento para los procesos de reclutamiento interno y externo.

2.7.1. Reclutamiento interno

 <p style="text-align: center;">COOPEBRISAS R.L. Procedimiento: reclutamiento interno</p>	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Código: PGTH-R-001
Responsable: Jefatura de Departamento Recursos humanos	Versión N° 1
Elaborado por: Margareth Rodríguez Arce	Fecha: Octubre 2012
Aprobado por: Marlon Rodríguez Rodríguez	Fecha: Octubre 2012
Revisado por: Eileen Barrantes Barrantes	Revisión N° 1

- **Introducción**

Ante la necesidad de COOPEBRISAS R.L. de formalizar el Departamento de Recursos Humanos se diseñó el presente documento, en el cual se detalla el procedimiento de reclutamiento interno que va a servir de guía para brindar una mayor efectividad y eficacia en los procesos de capital humano de la Cooperativa.

- **Objetivo del procedimiento**

Establecer un proceso de reclutamiento de acuerdo a las necesidades de la empresa, que brinde la posibilidad de tener mejor gestión del capital humano en la Cooperativa. Haciendo una divulgación y atracción de candidatos idóneos a los puestos vacantes.

- **Alcance**

El procedimiento de reclutamiento interno está diseñado para toda la empresa.

- **Referencias**

Es indispensable para la gestión del procedimiento de reclutamiento interno, utilizar herramientas como el Manual de Puestos, mediante el cual se identifican las características y requisitos de los diferentes puestos de la Cooperativa.

- **Definiciones**

Se considera que no hay definiciones complejas para el presente procedimiento.

- **Responsables**

Jefatura de Recursos Humanos.

- **Indicadores**

Cantidad de currículos recolectados en un periodo establecido que cumplan con el perfil buscado.

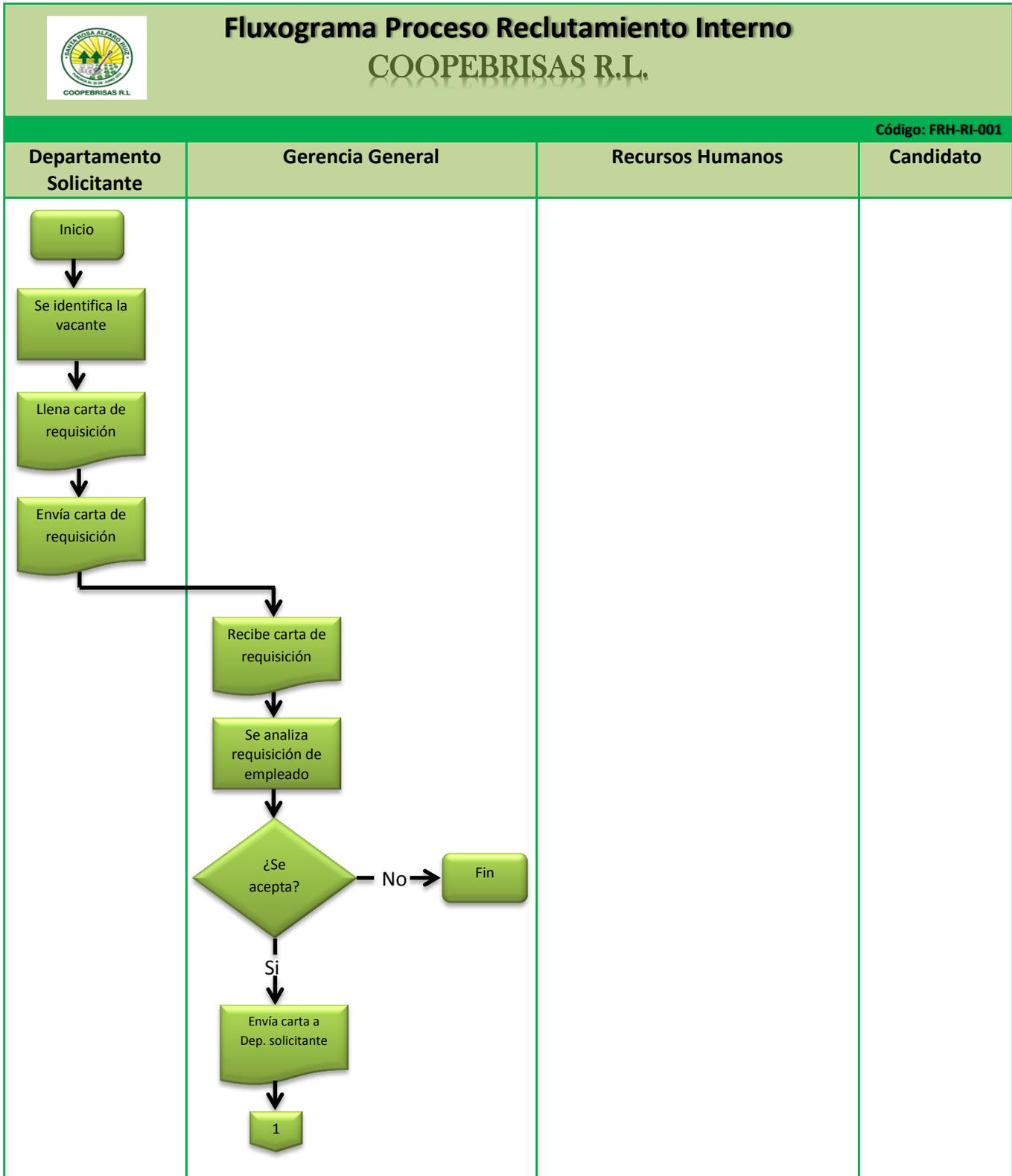
- **Descripción del Procedimiento**

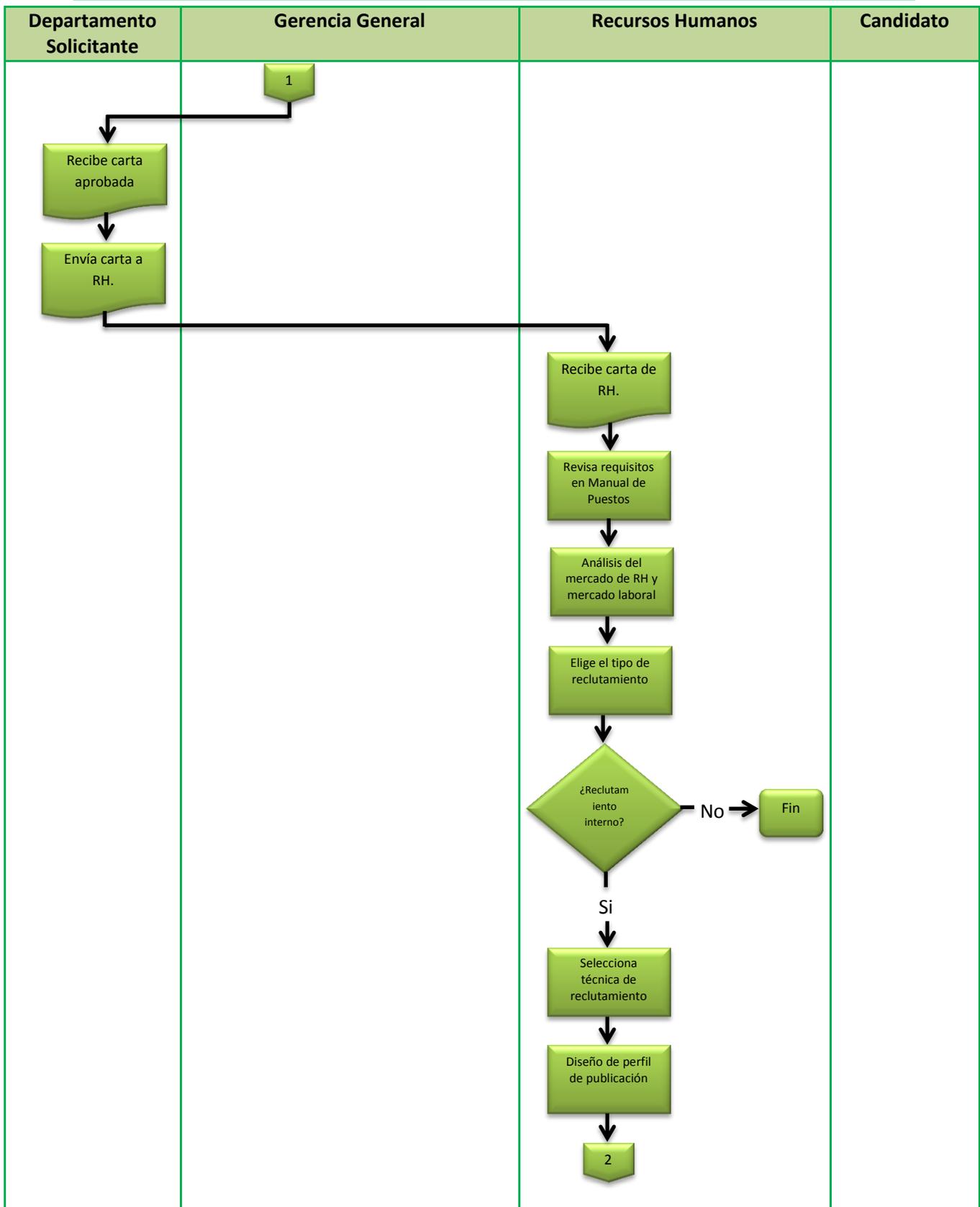
 COOPEBRISAS R.L. Procedimiento: reclutamiento interno		
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		Código: PRH-RI-001
Secuencia	Descripción	Responsable
1	Inicio	
2	Identifica la vacante	Departamento Solicitante
3	Llena la carta de requisición de empleado	Departamento Solicitante
4	Envía la carta de requisición de empleado	Departamento Solicitante
5	Recibe la carta de requisición de empleado	Gerencia General
6	Aprueba o deniega la carta de requisición de empleado	Gerencia General
7	Envía carta de requisición de empleado aprobada o denegada	Gerencia General
8	Recibe carta de requisición de empleado	Departamento Solicitante

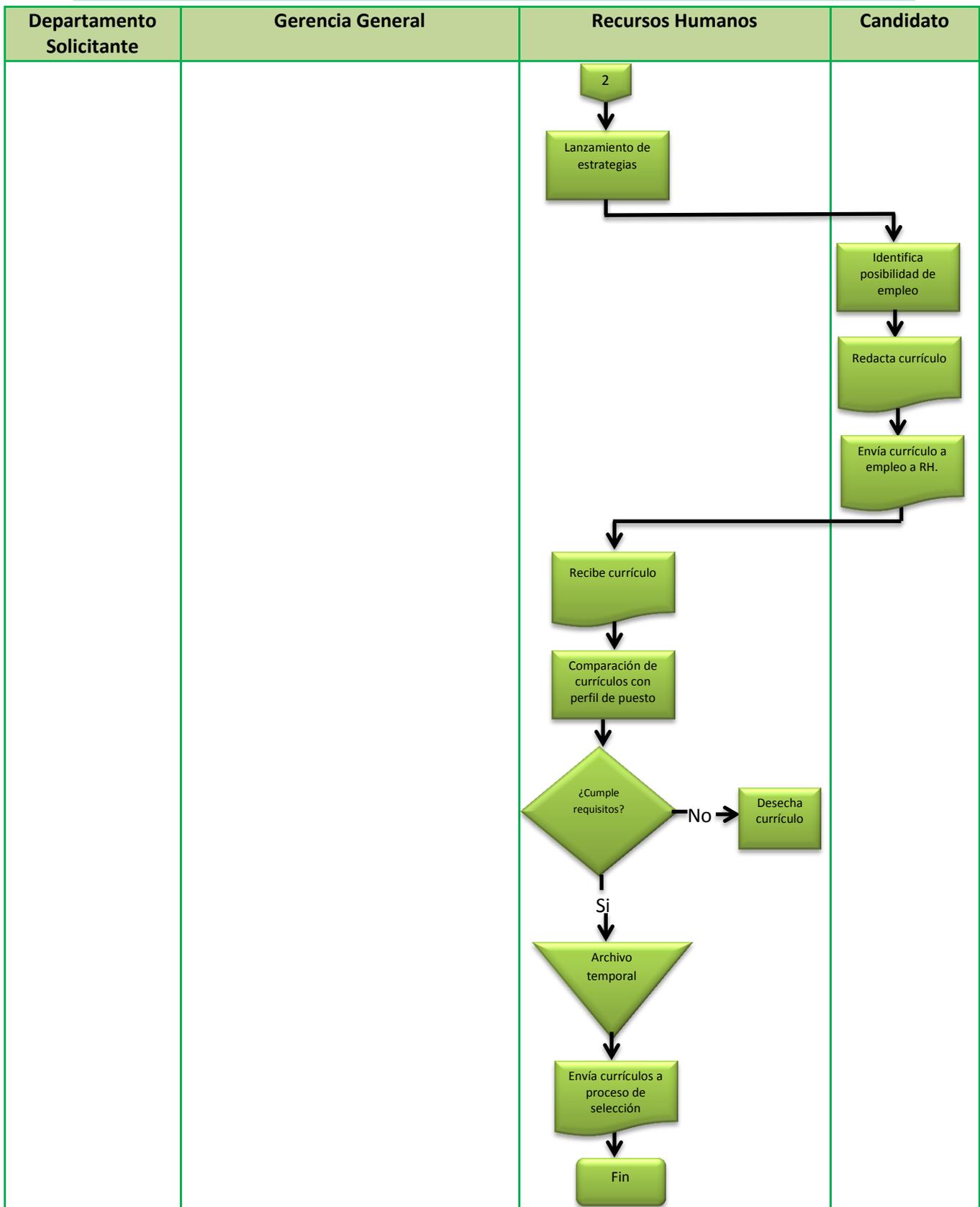
9	Envía la carta de requisición de empleado aprobada	Departamento Solicitante
10	Recibe la carta de requisición de empleado	Recursos Humanos
11	Se analiza la requisición de empleado	Recursos Humanos
12	Revisa requisitos en el Manual de Puestos	Recursos Humanos
13	Análisis del mercado laboral y del mercado de recursos humanos interno y externo.	Recursos Humanos
14	Se elige el tipo de reclutamiento	Recursos Humanos
15	Selecciona la técnica de reclutamiento.	Recursos Humanos
16	Se diseña el perfil de divulgación	Recursos Humanos
18	Se diseñan las estrategias de atracción	Recursos Humanos
19	Lanzamiento de estrategias	Recursos Humanos
20	Identifica la posibilidad de empleo	Candidato
21	Redacta currículum	Candidato
22	Entrega currículum actualizado al Departamento de Recursos Humanos	Candidato
23	Recibe currículum del postulante al puesto	Recursos Humanos
24	Se realiza la etapa comparativa de currículums contra el perfil del puesto, para el filtrado inicial de los oferentes.	Recursos Humanos
25	Se archivan currículums temporalmente	Recursos Humanos
26	Se envían currículums que cumplen con requisitos mínimos al proceso de selección.	Recursos Humanos
	Fin	

A continuación se presenta el fluxograma de reclutamiento interno, con el cual se logra apreciar el procedimiento de una manera gráfica y se identifican los pasos que conforman este tipo de reclutamiento.

• Fluxograma Proceso Reclutamiento Interno







2.7.2. Reclutamiento externo

 <p style="text-align: center;">COOPEBRISAS R.L. Procedimiento: reclutamiento externo</p>	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Código: PRH-RE-002
Responsable: Jefatura de Departamento Recursos humanos	Versión N° 1
Elaborado por: Margareth Rodríguez Arce	Fecha: Octubre 2012
Aprobado por: Marlon Rodríguez Rodríguez	Fecha: Octubre 2012
Revisado por: Eileen Barrantes Barrantes	Revisión N° 1

- **Introducción**

Ante la necesidad de COOPEBRISAS R.L. de formalizar el Departamento de Recursos Humanos se diseñó el presente documento, en el cual se detalla el procedimiento de reclutamiento externo que va a servir de guía, brindar una mayor efectividad y eficacia en los procesos de capital humano de la Cooperativa.

- **Objetivo del Procedimiento**

Establecer un proceso de reclutamiento externo de acuerdo a las necesidades de la empresa, que brinde la posibilidad de tener una mejor gestión del capital humano en la Cooperativa.

- **Alcance**

El procedimiento de reclutamiento externo está diseñado para toda la empresa.

- **Referencias**

Es indispensable para la gestión del procedimiento de reclutamiento externo, utilizar herramientas como el Manual de Puestos, mediante el cual se adquiere la posibilidad de realizar una comparación entre los perfiles del puesto y lo que ofrecen los candidatos.

- **Definiciones**

Se considera que no hay definiciones complejas para el presente procedimiento.

- **Responsables**

Jefatura de Recursos Humanos.

- **Indicadores**

Cantidad de currículos recolectados en un periodo establecido que cumplan con el perfil buscado.

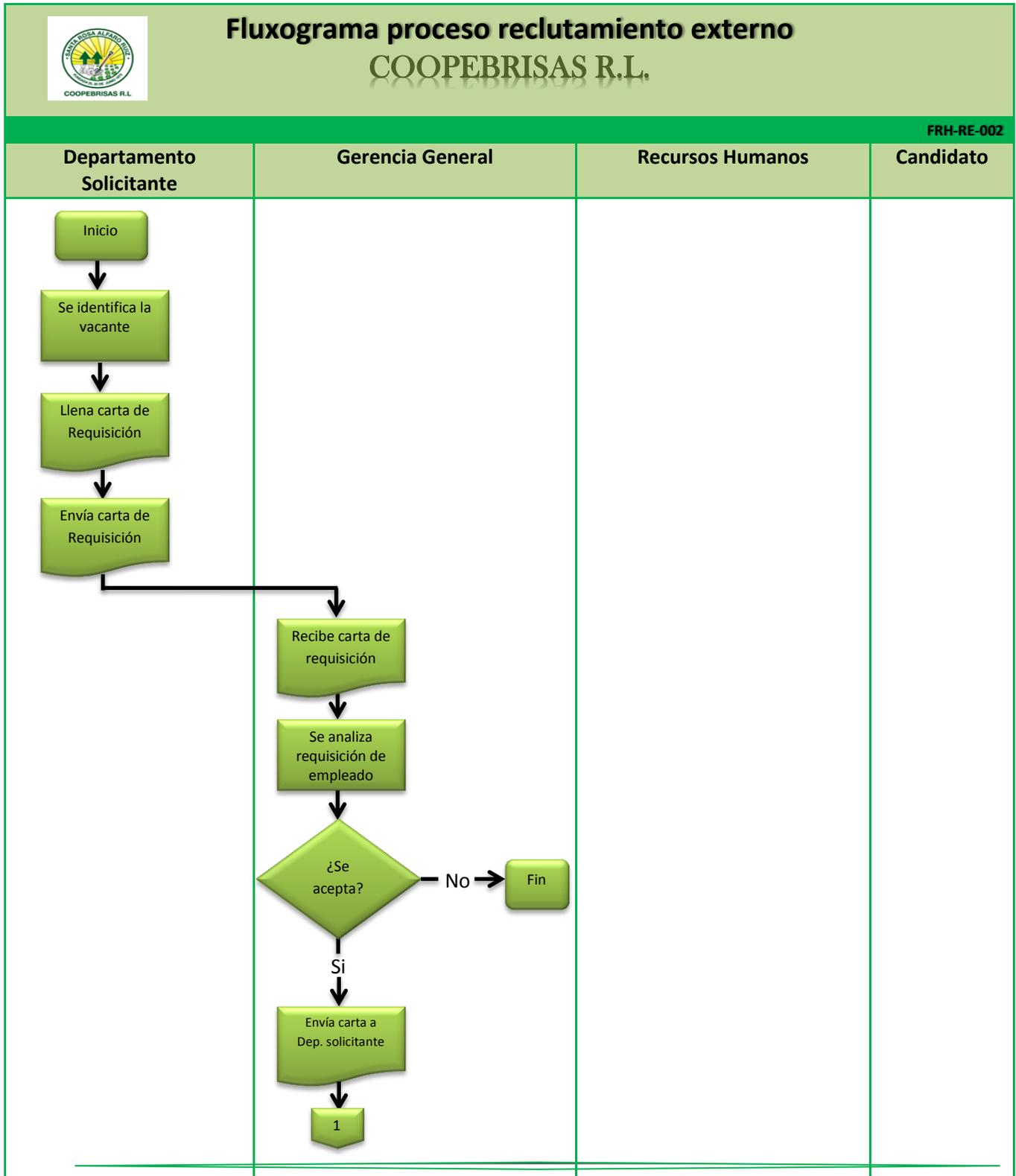
- **Descripción del Procedimiento**

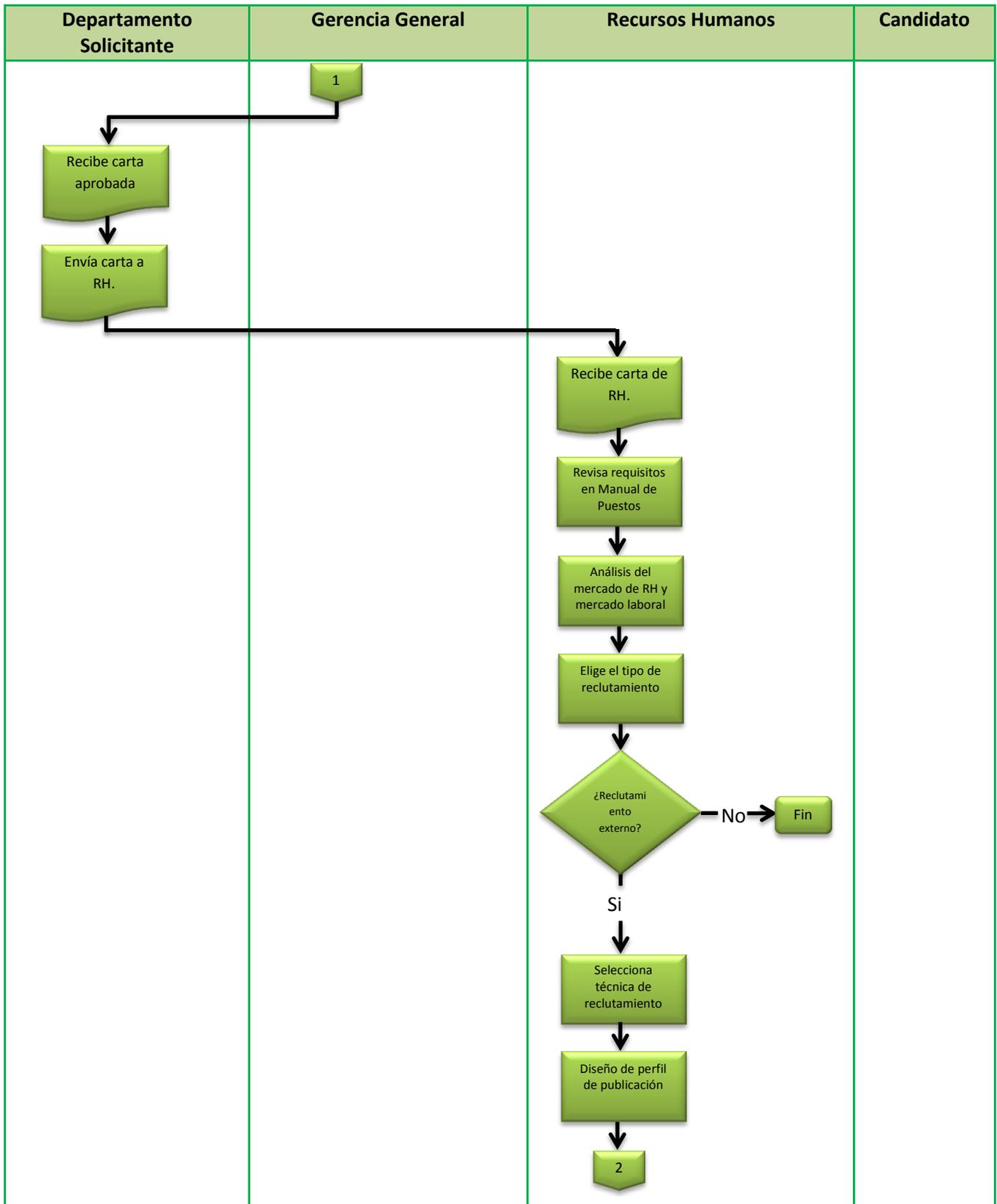
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		PRH-RE-002
Secuencia	Descripción	Responsable
1	Inicio	
2	Identifica la vacante	Departamento Solicitante
3	Llena la carta de requisición de empleado	Departamento Solicitante
4	Envía la carta de requisición de empleado a Gerencia General.	Departamento Solicitante
5	Recibe la carta de requisición de empleado	Gerente General
6	Aprueba o deniega la carta de requisición de empleado	Gerente General
7	Envía la carta de requisición de empleado aprobada	Departamento Solicitante
8	Recibe la carta de requisición de empleado	Recursos Humanos
9	Se analiza la requisición de empleado	Recursos Humanos
10	Revisa requisitos en el Manual de Puestos	Recursos Humanos
11	Análisis del mercado laboral y del mercado de recursos humanos interno y externo.	Recursos Humanos
12	Se elige el tipo de reclutamiento	Recursos Humanos

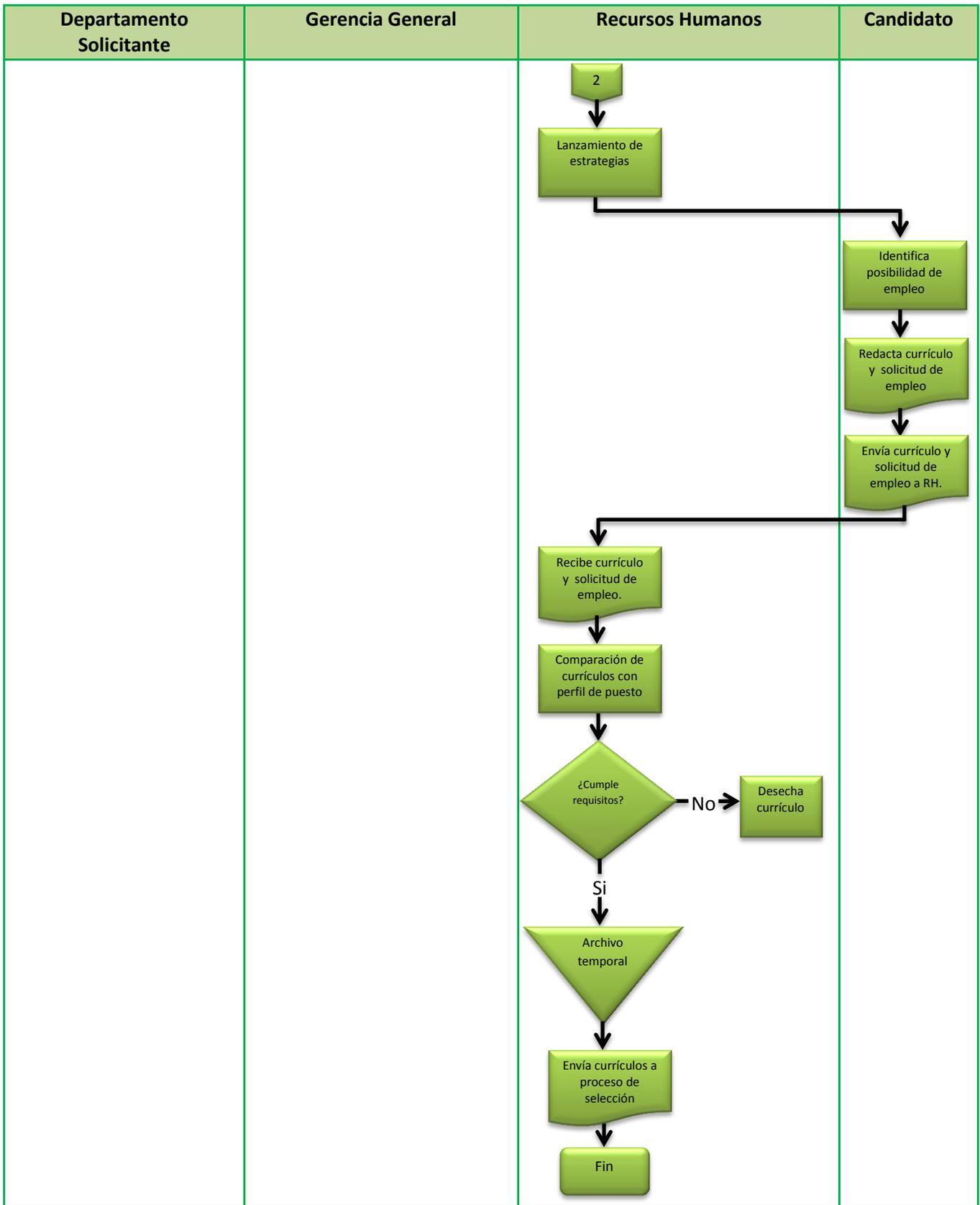
13	Selecciona la técnica de reclutamiento.	Recursos Humanos
14	Se diseña el perfil de divulgación	Recursos Humanos
15	Se diseñan las estrategias de atracción	Recursos Humanos
16	Se lanzan las estrategias de atracción	Recursos Humanos
15	Identifica la posibilidad de empleo	Candidato
17	Redacta currículum, solicitud de empleo y referencias	Candidato
18	Entrega solicitud de empleo, currículum y referencias a recursos humanos	Candidato
19	Recibe la solicitud de empleo, currículum y referencias.	Recursos Humanos
20	Se realiza la etapa comparativa de currículums contra el perfil del puesto, para el filtrado inicial de los oferentes	Recursos Humanos
21	Se archivan currículums temporalmente	Recursos Humanos
22	Se envían currículums y referencias que cumplen con requisitos mínimos al proceso de selección.	Recursos Humanos
	Fin	

A continuación se presenta el fluxograma de reclutamiento externo, con el cual se logra apreciar el procedimiento de una manera gráfica y se identifican los procesos que conforman este tipo de reclutamiento.

- Fluxograma proceso reclutamiento externo







3. PROCESO DE SELECCIÓN

COOPEBRISAS R.L. actualmente no cuenta con un proceso de selección formalmente establecido, no posee políticas, ni protocolos que indiquen a los encargados, una forma estándar o formal de realizarlo. Sin embargo, cuando se ha tenido la necesidad de pasar por este proceso de capital humano, la gestión se ha llevado a cabo en conjunto entre los involucrados.

A continuación se hace mención del proceso de selección actual y seguidamente se realiza los respectivos procedimientos y documentos elaborados.

3.1. PROCESO ACTUAL DE SELECCIÓN

La información recolectada en las entrevistas realizadas a las Jefaturas de Departamento y al Gerente General, confirman que en la actualidad la Cooperativa no ha definido un proceso establecido para efectuar el proceso de selección, sin embargo, se ha llevado a cabo de varias formas como se detalla a continuación:

- En ocasiones el proceso de selección ha sido ejecutado entre el Gerente General y el Jefe de Departamento.
- La gestión se ha hecho entre la Jefatura de Recursos Humanos y el Jefe de Departamento
- Además de las mencionadas anteriormente ha sido realizado de manera conjunta entre las tres partes: Gerencia General, Departamento de Recursos Humanos y departamento solicitante.

Con la información anterior se corrobora la inexistencia de un procedimiento formal, que se realice de una manera equitativa para todos los departamentos y para los candidatos postulantes al puesto.

La decisión final de selección ha sido en conjunto y según el criterio de los involucrados en el proceso, además no se tiene establecido ninguna herramienta o documento que se utilice para efectuarlo. Una vez elegido al nuevo colaborador, se le entrega el contrato de

trabajo por tiempo indeterminado o definido, junto con las principales funciones del puesto. [\(Ver anexo 3\).](#)

3.2. TÉCNICAS DE SELECCIÓN

La empresa ha utilizado como técnica de selección: la entrevista. Está ha sido ejecutada de forma no estructurada o no dirigida, en la cual han participado el Gerente General, Departamento de Recursos Humanos y el departamento solicitante.

Para realizar la entrevista, los involucrados no han realizado ninguna preparación previa al aplicar la técnica. La entrevista se ha enfocado en explicar al postulante las funciones que se desarrollan en el puesto, aspectos relacionados con lo que ofrece la empresa al colaborador, horarios, disponibilidad de tiempo, entre otros aspectos.

4. PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Se define selección como: elegir la persona que posea mayores probabilidades de adaptarse al puesto y desempeñarlo bien de acuerdo a las perspectivas y necesidades de la empresa.

Seguidamente se detalla los procedimientos y documentación con respecto al proceso de selección, la cual establece: las políticas formuladas con la finalidad de estandarizar la manera de realizar el proceso, se proponen como técnicas de selección, la entrevista estructurada y el análisis de atestados, se elaboró un formato para realizar evaluación de la entrevista y se adjunta el respectivo fluxograma del procedimiento establecido.

4.1. POLÍTICAS DE SELECCIÓN

- El proceso de selección involucrará al Gerente General, Jefatura de Recursos Humanos y jefe de departamento solicitante.
- Se verificarán las características y requisitos que establece el perfil del cargo en el Manual de Puestos, que debieron ser utilizadas para la definición del perfil en el reclutamiento.

- La Jefatura de Recursos Humanos, para la evaluación de los candidatos a contratar, tomará en consideración tanto el lugar de procedencia, formación académica y el conocimiento del candidato, experiencia, teniendo prioridad el conocimiento del mismo.
- Se realizará una entrevista a todos los candidatos previamente seleccionados por el proceso de reclutamiento que cumplan con el perfil del puesto.
- Las personas involucradas establecerán las preguntas que se harán en la entrevista previo a su aplicación, a manera de estandarizar la misma y tener un trato igualitario con todos los candidatos. Esto no limita que se pueda profundizar en los aspectos que se consideren necesarios en el desarrollo de la entrevista, según la interacción e información que se va obteniendo.
- La Jefatura de Recursos Humanos será la encargada de asesorar el proceso de entrevista para todos los involucrados.
- En el proceso de entrevista estarán presente: Jefatura de Recursos Humanos y jefe de departamento solicitante o jefatura del puesto.
- Una vez finalizada la entrevista, se informará a cada uno de los postulantes el período en el cual se le estará avisando al candidato elegido, si es seleccionado para el cargo, generalmente entre los tres u ocho días posteriores a la entrevista.
- La Jefatura de Recursos Humanos avisará únicamente al postulante que fue seleccionado para el puesto, a los otros candidatos se les informará el período en el cual se llamará al candidato elegido.
- La decisión final del proceso de selección será en conjunto, se basará en un análisis de los candidatos postulantes al cargo y las especificaciones del puesto por parte del Gerente General, Jefatura de Recursos Humanos y jefe de departamento solicitante.
- Al finalizar el proceso de selección se procede a convocar al nuevo colaborador para acordar los términos de contratación con la firma respectiva del contrato.

4.2. TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Se propone a la empresa utilizar las técnicas de selección: análisis de atestados, mediante el cual se pueda evaluar a los candidatos en una etapa previa con respecto a su currículum o solicitud de empleo y la entrevista estructurada, donde se denoten el tipo de preguntas que se van a realizar al colaborador de manera, que se logre de una forma equitativa y establecida, escoger al candidato más apto para el cargo. Seguidamente se detallan estas técnicas:

4.2.1. Análisis de atestados

El análisis de atestados consistirá en una etapa preliminar a la entrevista, como parte de la preparación previa a la misma y en la que se profundizan o aclaran dudas con respecto a la solicitud de empleo o currículum, para su evaluación definitiva.

Seguidamente se muestra una ficha para realizar el análisis de atestados, el cual tiene como finalidad evaluar aspectos como: experiencia, estudios realizados, capacitación complementaria y referencias.

El porcentaje para cada uno de estos aspectos, dependerá de las partes involucradas, se establecerá dependiendo del puesto.



Análisis de Atestados		
Puesto:	Fecha:	
Jefatura Dep Solicitante:		
Jefatura de Recursos Humanos:		
Nombre candidato:		
Aspecto	Ponderación	Calificación
Experiencia		
Estudios realizados		
Capacitación Complementaria		
Referencias		
Otros:		
Total		
Nota:		
Observaciones del entrevistador		

Una vez realizado el análisis de atestados se procederá a aplicar la entrevista, como se sugiere a continuación:

4.2.2. Entrevista de selección

Se recomienda a la Cooperativa la entrevista estructurada que permita una buena comunicación entre las partes y de la oportunidad de tener la mayor cantidad de información del postulante.

Las preguntas pueden variar dependiendo del cargo que se requiera contratar, sin embargo, se proponen algunas preguntas comunes en una entrevista de trabajo, que pueden ser de gran ayuda para la empresa, en el siguiente cuadro se muestran la entrevista y el objetivo de cada pregunta:

FORMULARIO O GUÍA DE ENTREVISTA	
<p>Estudios realizados</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estudios realizaste y por qué los elegiste? • ¿Piensas seguir o ampliar tus estudios de alguna manera? • ¿Podrías hacerme un resumen de tu currículo? 	<p>Objetivo</p> <p>Conocer la seguridad del postulante con respecto a los estudios realizados, su identificación con los mismos y deseos de superación.</p>
<p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué experiencias profesionales tienes? • ¿Qué habilidades o competencias has desarrollado en tus anteriores experiencias? • ¿Qué puesto ha sido el último que has desempeñado? • ¿Cuáles fueron las razones que te motivaron a dejar tu último empleo? • ¿Qué logros conseguiste en tus anteriores puestos? 	<p>Objetivo</p> <p>Determinar el grado de experiencia que el candidato posee para el puesto vacante y el aprovechamiento de las mismas para el desarrollo de su perfil.</p>

<p>Interés por el puesto y la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué conoces sobre nuestra Cooperativa y el puesto que solicitas? • ¿Por qué te interesa este puesto?/ ¿Qué te llamó la atención del anuncio? • ¿Por qué te gustaría trabajar con nuestra empresa? • ¿Por qué crees que te deberíamos contratar y no a otro? <p>¿Qué esperas de este trabajo?</p>	<p>Objetivo</p> <p>Conocer la seguridad disposición e interés del candidato por entrar a la empresa y desempeñar el puesto de la mejor manera. Identificar el conocimiento que tiene el postulante sobre la Cooperativa y el puesto para el que se postula.</p>
<p>Capacidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo te describirían tus conocidos? • ¿Cuáles son tus fortalezas y debilidades? • De un ejemplo de alguna situación, en donde considere que queda en evidencia sus fortalezas. • De un ejemplo de algunas experiencias, en donde considere que queda en evidencia sus debilidades y la forma en como las ha manejado. • ¿Qué tal se te da trabajar en equipo? 	<p>Objetivo</p> <p>Determinar si las capacidades que posee el candidato se ajustan a las requeridas para el puesto vacante.</p>
<p>Futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son tus objetivos a corto, medio y largo plazo?/ ¿Dónde te ves dentro de 1 año? ¿De 5? ¿De 10? • ¿Qué planes personales tienes a futuro? 	<p>Objetivo</p> <p>Conocer si el postulante al cargo tiene claras sus metas y si las mismas son compatibles con las que la empresa le puede ofrecer.</p>
<p>Disponibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En caso de ser contratado podrías incorporado de inmediato? • ¿Tienes disponibilidad para viajar frecuentemente? • ¿Tienes vehículo propio? 	<p>Objetivo</p> <p>Verificar la disponibilidad del candidato para el puesto ofertado.</p>

<p>Personalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo te definirías a ti mismo? • Si tienes que tomar una decisión, ¿eres impulsivo o reflexivo? • ¿Qué cosas te molestan más? • ¿Cuáles son tus sueños? • ¿Qué haces en tu tiempo libre? • ¿Qué tipo de relación mantienes con tu familia? 	<p>Objetivo</p> <p>Identificar la personalidad del candidato y si esta se adecua a las necesidades del puesto.</p>
<p>Sueldo</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto deseas ganar? • ¿Cuál es el mínimo que cubre tus necesidades actuales? • ¿Cuál es la mayor recompensa por tu trabajo? • ¿Cuánto esperas ganar en 5 años? 	<p>Objetivo</p> <p>Validar si la remuneración a la que aspira el candidato se ajusta a la que la Cooperativa le puede ofrecer.</p>

• **Formato de Evaluación de Entrevista**

Se sugiere a COOPEBRISAS R.L. realizar una evaluación una vez finalizada la entrevista por parte de los involucrados, de manera que, cada uno de los postulantes al cargo, obtenga una calificación inmediatamente después de la entrevista.

Se elaboró un formato de evaluación, mediante el cual cada entrevistador pueda valorar las respuestas brindadas por los candidatos y asignar una calificación, como se muestra a continuación:

Evaluación de Entrevista		
Puesto:		Fecha:
Hora de inicio:	Hora de Finalización:	
Nombre de entrevistador:		
Nombre de entrevistado:		
Aspecto	Ponderación	Calificación
Interés por el puesto y la empresa.		
Capacidades acordes al puesto.		
Expectativas futuras compatibles con el contexto laboral que le ofrece la Cooperativa.		
Disponibilidad.		
Personalidad acorde a la requerida en el puesto.		
Su expectativa de remuneración se ajusta a lo que la Cooperativa le puede ofrecer.		
Otros		
Total	100	
Nota:	100	
Observaciones del entrevistador		

4.2.3. Otras técnicas de selección

Se recomienda a COOPEBRISAS R.L. en un futuro complementar sus procesos de capital humano, implementando otras técnicas de selección como lo son la aplicación de pruebas psicológicas, en el cual pueden solicitar los servicios profesionales de una psicóloga (o) que permita establecer el perfil psicométrico más acorde con cada puesto, la identificación del mismo en cada candidato y así un proceso de selección más fortalecido en el Departamento de Recursos Humanos.

4.3. PROCESO DE SELECCIÓN

A continuación se detalla el proceso de selección que se sugiere para COOPEBRISAS. R.L. y las personas que van a estar involucradas en cada uno de los procedimientos.

4.5.1. Selección

 <p style="text-align: center;">COOPEBRISAS R.L. Procedimiento: Selección</p>	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Código: PRH-S-001
Responsable: Jefatura de Departamento Recursos humanos	Versión N° 1
Elaborado por: Margareth Rodríguez Arce	Fecha: Octubre 2012
Aprobado por: Marlon Rodríguez Rodríguez	Fecha: Octubre 2012
Revisado por: Eileen Barrantes Barrantes	Revisión N° 1

- **Introducción**

Debido a que la empresa COOPEBRISAS R.L. desea formalizar los procesos de capital humano, surge la necesidad diseñar el presente procedimiento, el cual pretende ser una guía para el proceso de selección.

- **Objetivo del Procedimiento**

Establecer un proceso de selección que permita a la Cooperativa, escoger a los candidatos más aptos para desempeñar los puestos e la empresa, con la finalidad de fortalecer las

habilidades, capacidad del personal de la empresa y favorezca así, el cumplimiento de los objetivos tanto personales como empresariales.

- **Alcance**

El procedimiento de Selección está diseñado para toda la empresa.

- **Referencias**

Es indispensable para la gestión del procedimiento de selección, utilizar herramientas como el Manual de Puestos, mediante el cual se adquiere la posibilidad de realizar una comparación entre los perfiles del puesto y lo que ofrecen los candidatos. Además el currículo o solicitud de empleo, el análisis de atestados y la entrevista estructurada de trabajo.

- **Definiciones**

Se considera que no hay definiciones complejas para el presente procedimiento.

- **Responsables**

Jefatura de Recursos Humanos, Jefatura de Departamento solicitante y Gerente General.

- **Indicadores**

Eficiente adaptación del candidato elegido al puesto, en tiempo y ejecución.

- Descripción del procedimiento

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		Código: PRH-S-001
Secuencia	Descripción	Responsable
1	Inicio	
2	Verifica las características y requisitos que establece el perfil del cargo en el Manual de Puestos, contra lo que ofrece el candidato.	Recursos Humanos
3	Selecciona los candidatos que cumplen el perfil del puesto	Recursos Humanos
4	Elige la técnica de selección	Recursos Humanos
5	Informa a departamento solicitante la técnica a aplicar	Recursos Humanos
6	Recibe comunicado sobre técnica a aplicar	Departamento Solicitante
7	Aprueba o deniega la técnica.	Departamento Solicitante
8	Contacta y convoca a los candidatos al puesto	Recursos Humanos
9	Recibe convocatoria por parte de recursos humanos	Candidato
10	Convoca a jefatura de departamento solicitante a realizar el análisis de atestados	Recursos Humanos.
11	Convoca a jefatura de departamento solicitante y candidato a entrevista	Recursos Humanos
12	Convoca a jefatura de departamento solicitante a realizar evaluación del candidato posterior a la entrevista.	Recursos Humanos
13	Convoca a jefatura de departamento solicitante y Gerente General para realizar la selección del candidato	Recursos Humanos
14	Contacta al candidato elegido	Recursos Humanos
15	Recibe comunicado de recursos humanos	Candidato
16	Recursos humanos entrega contrato de trabajo.	Recursos Humanos
17	Firma contrato de trabajo	Candidato

Procedimientos de Capital Humano

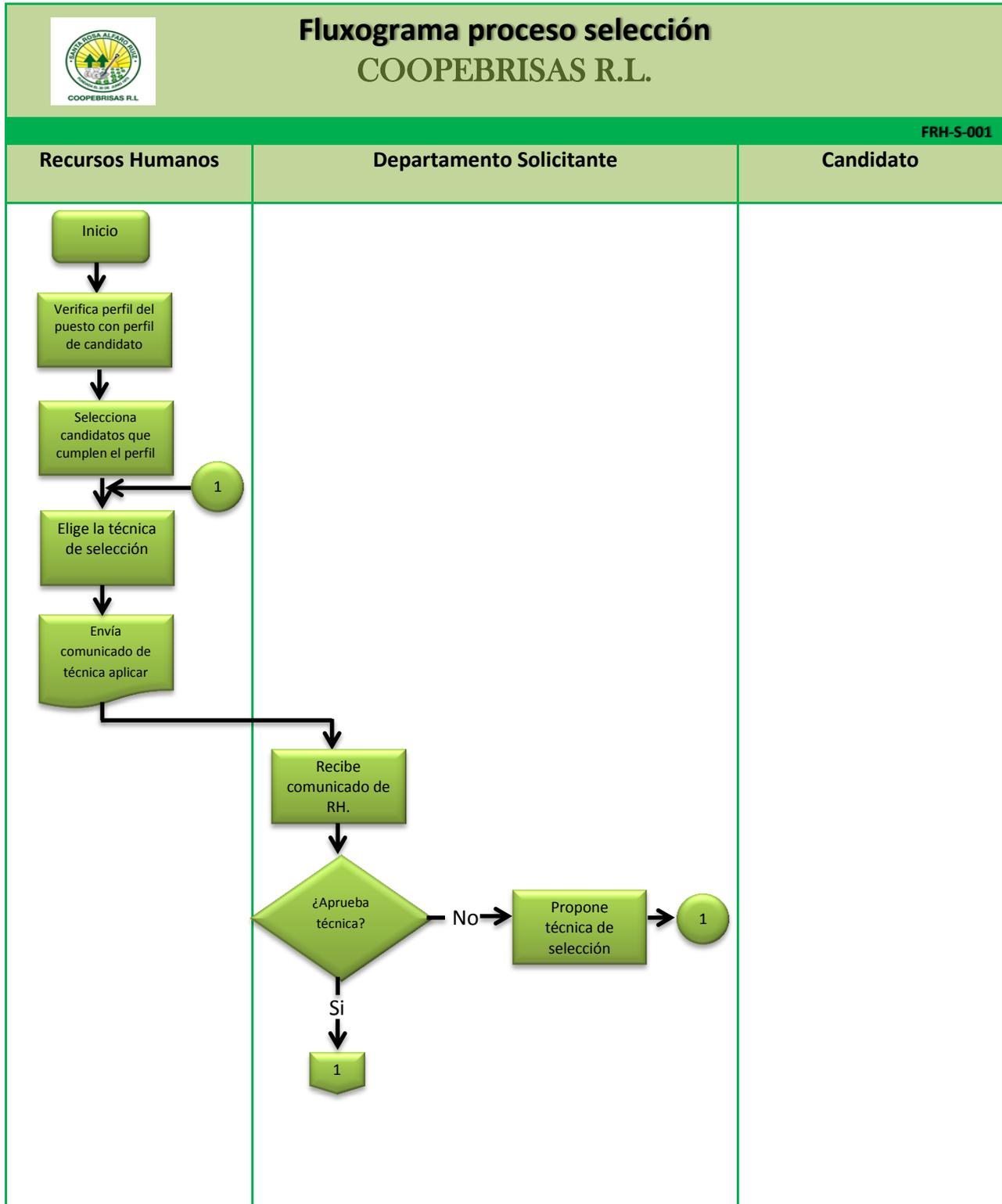


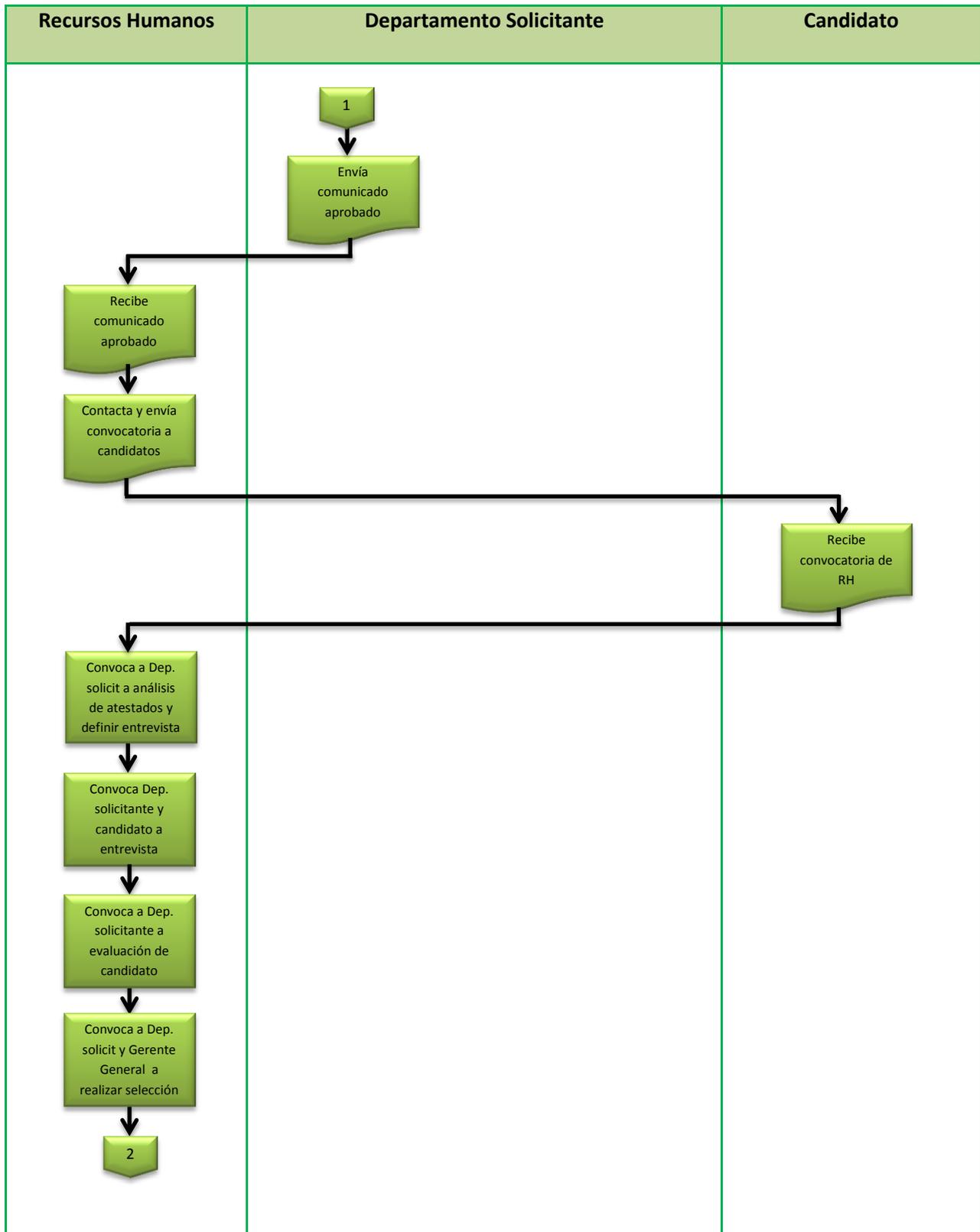
COOPEBRISAS R.L.

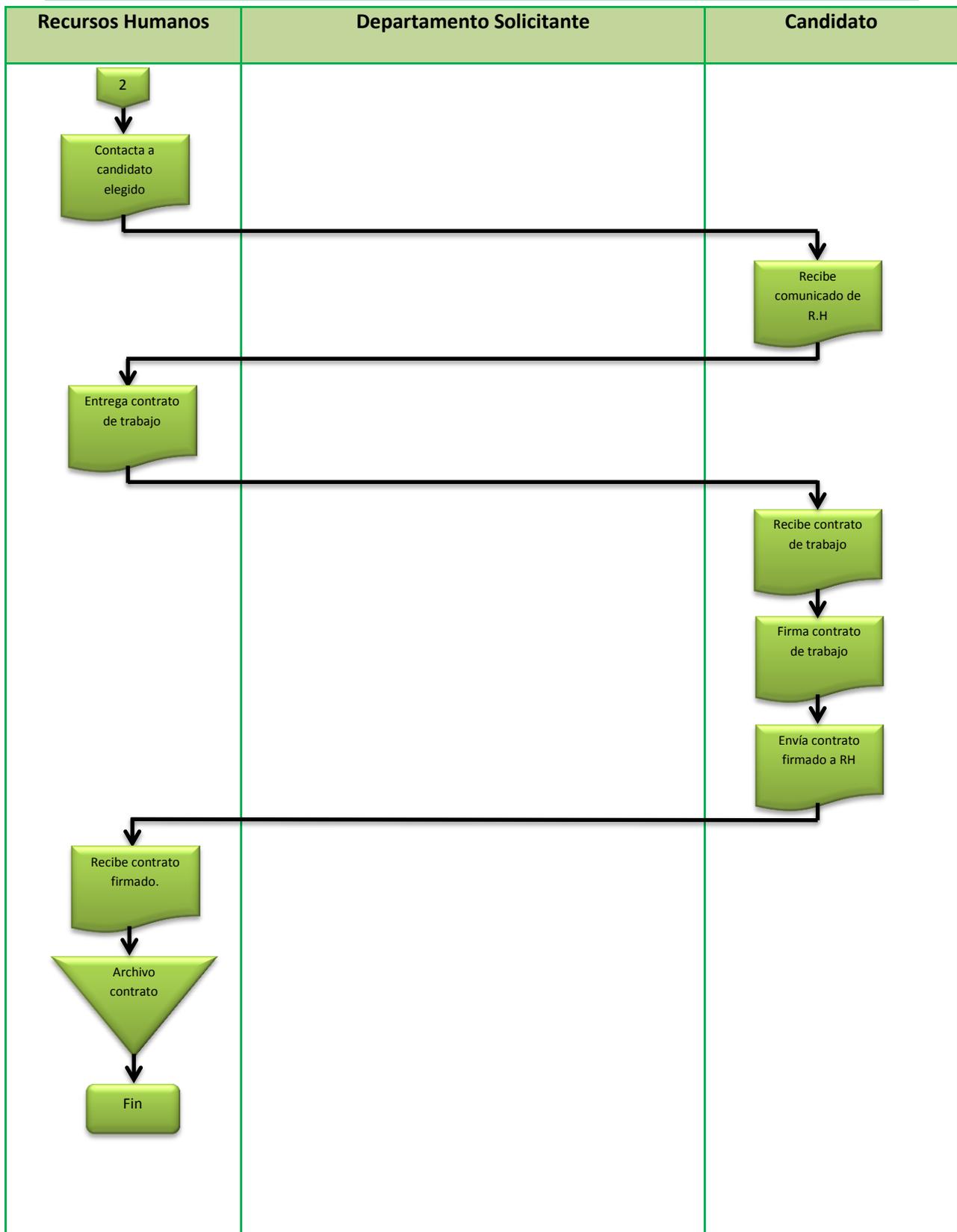
18	Entrega contrato de trabajo a recursos humanos	Candidato
19	Recibe contrato de trabajo firmado	Recursos Humanos
20	Archiva el contrato de trabajo	Recursos Humanos
	Fin	

Seguidamente se detalla el fluxograma, el cual permite esquematizar y detallar de una manera más ilustrativa los procedimientos establecidas anteriormente.

- Fluxograma proceso selección







5. PROCESO ACTUAL DE INDUCCIÓN

La Cooperativa no posee un proceso de inducción formal y no se utiliza ningún documento o política para ejecutarlo.

Cuando ingresa un nuevo colaborador, la Jefatura de Recursos Humanos le informa cual es el horario, salario, jornada laboral, garantías, entre otros aspectos; se llena el contrato de trabajo el cual puede ser por tiempo definido o indefinido. [\(Ver Anexo 3\)](#) y algunas veces se da un recorrido por la Cooperativa para que conozca las áreas y los colaboradores de la empresa.

En algunos puestos de la empresa se contrata a la persona por un periodo de prueba de dos meses, el jefe del departamento solicitante le explica las funciones que se desempeñan en el puesto, se le paga el salario sin incluirse aun en planilla y después de acabado el periodo de prueba, dependiendo del desempeño del colaborador, el jefe de departamento decide si se contrata permanentemente en el puesto.

6. PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Se define inducción como: el proceso que pretende lograr la integración del individuo, así como fomentar la cultura corporativa de la empresa, permitiendo una buena integración del colaborador a la cooperativa.

Debido a que COOPEBRISAS R.L. no tiene ningún proceso de inducción, se pretende proponer un procedimiento mediante el cual, cada colaborador reciba un proceso de inducción al ingresar a la empresa, el cual incluye, las políticas de inducción que se deben aplicar, una propuesta de manual de colaborador para la inducción por parte de recursos humanos, el procedimiento de inducción y su respectivo fluxograma.

6.1. POLÍTICAS DE INDUCCIÓN

Se propone a COOPEBRISAS R.L. implementar las siguientes políticas de inducción, de manera que logre brindar al colaborador un proceso mediante el cual adquiera las bases para adaptarse rápidamente a la Cooperativa y a sus funciones dentro de la misma.

El Departamento de Recursos Humanos y el departamento solicitante serán los encargados de brindar al nuevo colaborador el proceso de Inducción, el cual establece las siguientes políticas:

6.1.1. Inducción general por parte del Departamento de Recursos Humanos

- El proceso de inducción se realizará los primeros tres días de trabajo del colaborador.
- El primer día de trabajo se dará al colaborador un manual de colaborador en el cual se detalle información como: Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros), la lista de las función generales y funciones específicas para la cual fue contratado.
- La Jefatura de Recursos Humanos será la encargada de brindar una charla informativa a cada uno de los nuevos colaboradores donde especificará temas como:
 - La estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, dimensión o tamaño de la empresa.
 - Información acerca de productos, servicios, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
 - Además información con respecto al puesto que desempeñará en la Cooperativa, programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
 - Le brindará la información básica, con respecto a seguridad y salud ocupacional (Planes de contingencia, salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considere conveniente tratar en este momento.)
 - Se informará acerca de las certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la Cooperativa y planes de desarrollo.
- La Jefatura de Recursos Humanos dará un recorrido al nuevo colaborador por la empresa para: enseñarle las instalaciones de la empresa, presentarlo a los colaboradores de la Cooperativa, mostrarle los departamentos, comedor, baños, etc.
- Se dará la información correspondiente al reglamento interno de trabajo que posee la Cooperativa y se proporcionará el reglamento interno de COOPEBRISAS R.L. para agente

de ventas y auxiliar de ventas ([Ver anexo 4](#)), el reglamento interno para el chofer recolector ([Ver anexo 5](#)), en los casos de contratación de estos puestos.

- El Departamento de Recursos Humanos guardará un registro escrito y firmado por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción.

6.1.2. Inducción por parte del departamento solicitante

- El Jefe de Departamento o la persona asignada, dará al colaborador un recorrido por el lugar de trabajo, mostrando los datos acerca de la producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles, esto dependiendo del departamento y el puesto de trabajo.
- El Jefe de Departamento o la persona asignada, comentará la incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso o servicio, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá interacción, relación de su puesto con otros departamentos.
- El Jefe de Departamento informará al colaborador el horario de trabajo, si es por turnos, el sistema de rotación, permisos para ausentarse al puesto de trabajo, entre otros aspectos relevantes.
- Se le informará al empleado la estructura organizacional (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- El jefe de departamento o la persona asignada explicará lo correspondiente al uniforme de trabajo, uso de guardarropas o vestidores y la reglamentación en caso de que aplique.
- El jefe de departamento o la persona asignada para esto, será el encargado de brindar al nuevo colaborador la información del puesto a desempeñar: brindar a la persona una instrucción clara, en lo posible sencilla y completa sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en como va a ser evaluada: individual y colectivamente.

- En caso de que el puesto requiera un entrenamiento el jefe de departamento le indicará: el tipo de entrenamiento que recibirá, el responsable y el tiempo de entrenamiento.
- Se informará al empleado los estándares o normas de seguridad, si utiliza equipo de protección, se le brindará y explicará la importancia del uso correcto del mismo, mantenimiento y donde guardarlo.
- La jefatura de departamento enviará a recursos humanos el registro escrito y firmado por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción.

6.1.3. Formato de Manual de Colaborador

Una de las herramientas para el proceso de inducción es el manual de colaborador que será entregado por el Departamento de Recursos Humanos una vez que el colaborador ingrese a la empresa. En el manual se pueden detallar aspectos relacionados con el trabajo, información general de la empresa, lo que debe saber acerca de su puesto de trabajo, beneficios, entre otros datos que la Cooperativa desee incluir.

A continuación se presenta un ejemplo de algunos datos que se pueden incluir en dicho manual para el Departamento de Recursos Humanos, este va a variar dependiendo del puesto en la empresa.

Además se puede incluir el reglamento interno de la Cooperativa, el perfil del puesto tomado del Manual de Puestos y la estructura organizacional.

Manual de Colaborador

COOPEBRISAS R.L.



Manual de Colaborador COOPEBRISAS R.L.

Mensaje de bienvenida

Reciba una calurosa bienvenida a COOPEBRISAS R.L., esperamos que se sienta desde ya parte de la cooperativa, de sus metas y objetivos.

Historia de la Organización

Después de grandes esfuerzos la Asociación de Desarrollo Comunal logra construir un acueducto para abastecer de agua potable a las comunidades de Santa Rosa, Los Ángeles y La Legua. Pero surge un inconveniente ya que la Asociación no contaba con el poder legal que le permitiera administrar el mencionado acueducto, es cuando ante esta situación surge la idea de crear una cooperativa que permita hacerle frente a esta tarea. Es así como el día 30 de junio de 1973 se construye la Cooperativa de Servicios Múltiples de Santa Rosa, COOPEBRISAS R.L. con la participación de noventa asociados.

Luego de administrar con éxito por algunos años el acueducto rural, COOPEBRISAS R.L., cede esta labor a una Asociación de Usuarios de la comunidad. Los asociados de la cooperativa consientes de la necesidad de ofrecer nuevos servicios, realizan un nuevo aporte, y adquieren un autobús para brindar el servicio de transporte remunerado de personas hasta Zarcerro, cabecera del cantón.

En virtud de la capacidad organizativa, generada por los vecinos a través de la cooperativa y respondiendo a la urgente necesidad de disponer en la comunidad de nuevos servicios, los asociados optaron por vender el autobús y buscar nuevas alternativas. Es así como en el año 1983 abre sus puertas el almacén de consumo y en 1986 el expendio de insumos agropecuarios, que vinieron a solucionar diversos problemas que se les presentaban, tales como transporte, alto costo de los artículos y pérdida de tiempo.

En la actualidad COOPEBRISAS R.L. cuenta con 8 departamentos: Departamento de Producción Láctea, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Contabilidad, Departamento de Préstamos, Departamento Supermercado, Departamento Tecnologías de Información, Departamento de Producción Orgánica y Departamento de Suministros Agropecuarios.

El crecimiento de la cooperativa a través de los años ha sido constante y se ha proporcionado grandes beneficios a sus 1080 asociados y comunidad en general mediante una serie de alternativas, que indudablemente han llevado al mejoramiento socioeconómico de toda la zona.

Eslogan

“Gente ayudando a la gente”

Misión

“Ofrecer a nuestros asociados servicios en el área de consumo, suministros agropecuarios, crédito, vivienda, salud, producción orgánica, industrialización láctea y a nuestros clientes productos que cumplan con sus expectativas, todo en un marco de apoyo comunal”.

Visión

“Ser una cooperativa líder en servicios, reconocida a nivel nacional por la calidad de sus productos, por su apoyo al desarrollo comunal y por su protección del medio ambiente”.

Actividad productiva

La cooperativa brinda una amplia variedad de productos y servicios como se menciona a continuación:

- **Productos en sus diferentes departamentos como:** Lácteos, abono orgánico y almácigos, suministros agropecuarios y supermercado.

- **Servicios:** Convenio con la caja costarricense de Seguro Social, bienestar social, asesoría técnica, crédito y financiamiento.

Valores Corporativos

- **Apoyo Comunal**

Recordando siempre el compromiso con la comunidad y la misión de crear valor y desarrollo integral a los asociados.

- **Responsabilidad Social**

La cooperativa mantiene su esencia, en cuanto al compromiso constante de mejoramiento de la calidad integral de vida de sus asociados.

- **Honestidad**

Desarrollar la labor empresarial expresando coherencia y autenticidad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

- **Lealtad**

La lealtad es la cualidad de aquellas personas que acatan las leyes o cumplen los acuerdos, tácitos o explícitos.

- **Responsabilidad**

Es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.

- **Respeto**

Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad

- **Sentido de pertenencia**

Es la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo.

☒ Usted y su futuro

La Cooperativa tiene como una de sus políticas, promover el reclutamiento interno a la hora de contratar personal, por lo cual tiene toda la posibilidad de crear carrera dentro de la empresa, dependiendo de su desempeño, capacidades y logros en la organización.

☒ Lo que debe saber :

- Horario de Trabajo _____
- Horario de descanso _____
- Días de pago _____
- Vacaciones y descanso semanal _____

- Días festivos _____
- Asociación solidarista. _____

Se adjunta

- ☒ Perfil de su cargo, contenido en el Manual de Puestos de la Cooperativa.**
- ☒ Organigrama de COOPEBRISAS R.L.**
- ☒ Reglamento interno**



6.2. CONSTANCIA DE INDUCCIÓN

Una vez realizada la inducción por parte de las personas correspondientes, se estableció como política para los involucrados firmar una constancia de inducción, mediante la cual la Cooperativa tenga un registro de que el nuevo colaborador recibió este proceso. A continuación se muestra el formato de este documento, tanto para el Departamento de Recursos Humanos como para el departamento solicitante.

Inducción Departamento de Recursos Humanos COOPEBRISAS R.L.



Fecha: _____

Hora de inicio de Inducción: _____

Hora de finalización: _____

Nombre quien realiza la Inducción: _____

Nombre de quien recibe la Inducción: _____

Colaborador (a) de COOPEBRISAS R.L. hago constar mediante el presente documento haber recibido el período de inducción por parte del Departamento de Recursos Humanos.

Firma Jefatura de Departamento Recursos Humanos

Firma Colaborador



Inducción Departamento COOPEBRISAS R.L.



Fecha: _____

Hora de inicio de Inducción: _____

Hora de finalización: _____

Nombre quien realiza la Inducción: _____

Nombre de quien recibe la Inducción: _____

Colaborador (a) de COOPEBRISAS R.L. hago constar mediante el presente documento haber recibido el período de inducción por parte del Departamento Solicitante.

Firma Jefatura de Departamento Solicitante

Firma Colaborador

6.3. PROCESO DE INDUCCIÓN

A continuación se detalla el proceso de inducción que se sugiere para COOPEBRISAS. R.L. en el cual se detallan las personas que van a estar involucradas en cada uno de los procedimientos.

6.1.1. Inducción

 <h2 style="margin: 0;">COOPEBRISAS R.L.</h2> <h3 style="margin: 0; color: green;">Procedimiento: Inducción</h3>	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	PRH-I-001
Responsable: Jefatura de Departamento Recursos humanos	Versión N° 1
Elaborado por: Margareth Rodríguez Arce	Fecha: Octubre 2012
Aprobado por: Marlon Rodríguez Rodríguez	Fecha: Octubre 2012
Revisado por: Eileen Barrantes Barrantes	Revisión N° 1

- **Introducción**

Debido a que la empresa COOPEBRISAS R.L. desea formalizar los procesos de capital humano, surge la necesidad diseñar el presente procedimiento, el cual pretende ser una guía para el proceso de inducción.

- **Objetivo del procedimiento**

Establecer un proceso de inducción para la Cooperativa, el cual permita a los nuevos colaboradores adaptarse más rápidamente a su puesto y una mejor integración con sus compañeros de trabajo y la Cooperativa en general, que le permita sentirse parte de COOPEBRISAS R.L. y favorecer el clima organizacional dentro de la empresa.

- **Alcance**

El procedimiento de inducción está diseñado para toda la empresa.

- **Referencias**

Es indispensable para la gestión del procedimiento de inducción, brindar al colaborador el manual de colaborador y reglamento interno de la Cooperativa, así como los anexos indicados en el mismo y cualquier otro documento relevante correspondiente al puesto.

- **Definiciones**

Se considera que no hay definiciones complejas para el presente procedimiento.

- **Responsables**

Jefatura de Departamento de Recursos Humanos y Jefatura de departamento solicitante.

- **Indicadores**

Rápida adaptación al puesto y al equipo de trabajo que conlleve a un eficiente desempeño de los nuevos colaboradores.

- **Descripción del procedimiento**



COOPEBRISAS R.L.

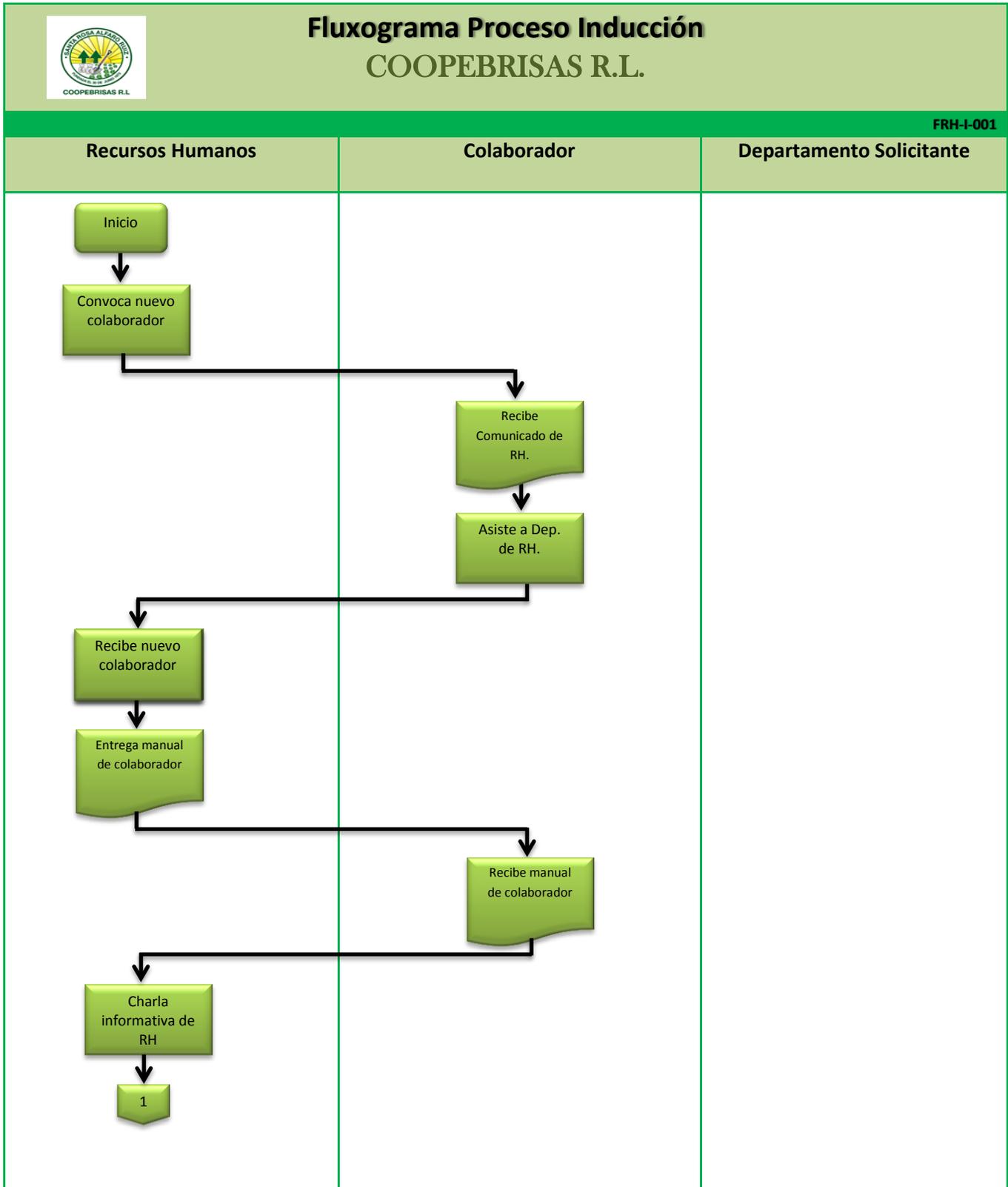
Procedimiento: Inducción

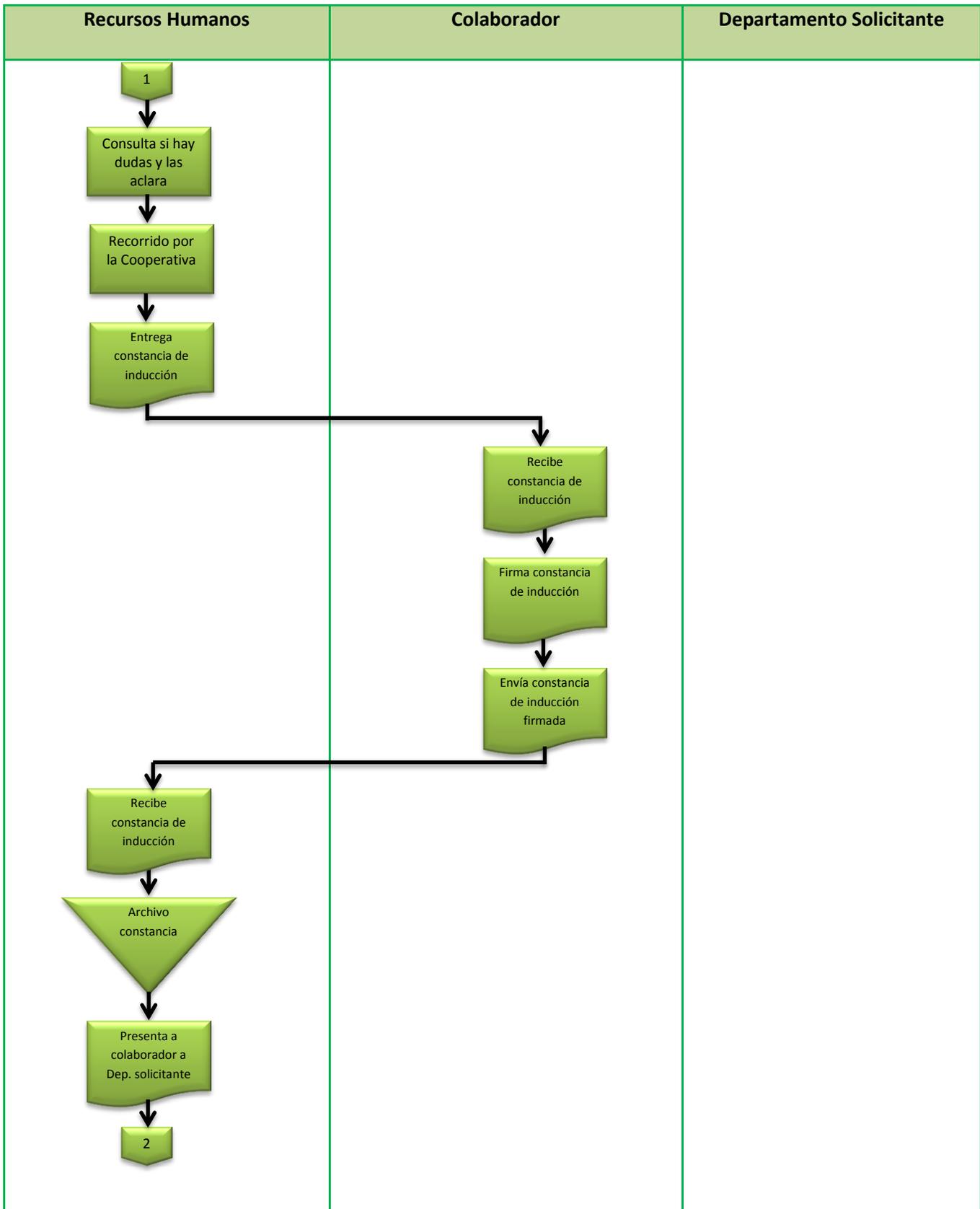
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		PRH-I-001
Secuencia	Descripción	Responsable
1	Inicio	
2	Convoca al nuevo colaborador.	Recursos Humanos
3	Recibe comunicado de Departamento de Recursos Humanos.	Colaborador
4	Asiste a Departamento de Recursos Humanos.	Colaborador
5	Recibe nuevo colaborador.	Recursos Humanos
6	Entrega manual de colaborador	Recursos Humanos
7	Charla informativa por parte de encargada de recursos humanos	Recursos Humanos
8	Consulta si hay dudas y las aclara	Recursos Humanos
9	Recorrido por las instalaciones de la Cooperativa	Recursos Humanos
10	Entrega constancia de inducción a colaborador, solicita la firma.	Recursos Humanos
11	Recibe constancia de inducción	Colaborador
12	Firma constancia de inducción	Colaborador
11	Entrega constancia de inducción firmada a recursos humanos	Colaborador
13	Recibe constancia de inducción firmada	Recursos Humanos
14	Archiva constancia de inducción	Recursos Humanos
15	Encargado de RH presenta al colaborador al encargado de inducción del departamento.	Recursos Humanos
16	Recibe nuevo colaborador	Departamento Solicitante
17	Brinda recorrido por el departamento al nuevo colaborador	Departamento Solicitante
18	Instrucciones detalladas del puesto a ocupar	Departamento Solicitante
17	Entrenamiento o capacitación para el puesto	Departamento Solicitante
18	Información general de puesto	Departamento Solicitante
19	Proporciona equipo de protección si es necesario.	Departamento Solicitante

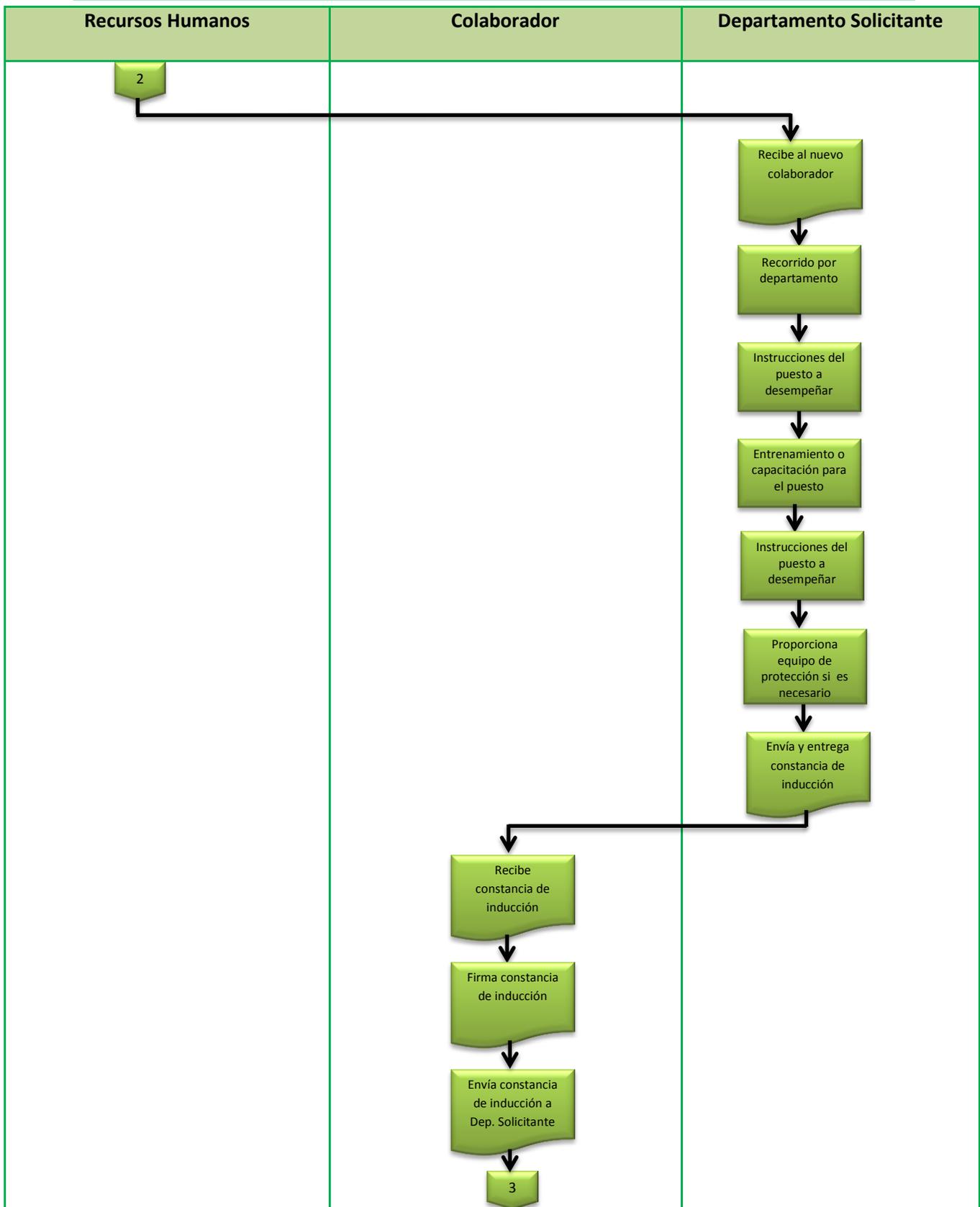
20	Consulta si hay dudas y las aclara	Departamento Solicitante
21	Entrega documento de constancia de inducción a colaborador y solicita la firma	Departamento Solicitante
22	Recibe constancia de inducción.	Colaborador
23	Firma constancia de inducción	Colaborador
24	Entrega constancia de inducción firmada	Departamento Solicitante
25	Recibe constancia firmada por colaborador	Departamento Solicitante
26	Envía constancia a Departamento de Recursos Humanos	Departamento Solicitante
27	Recibe constancia de proceso de inducción	Recursos Humanos
28	Archiva constancia de proceso de inducción	Recursos Humanos
	Fin	

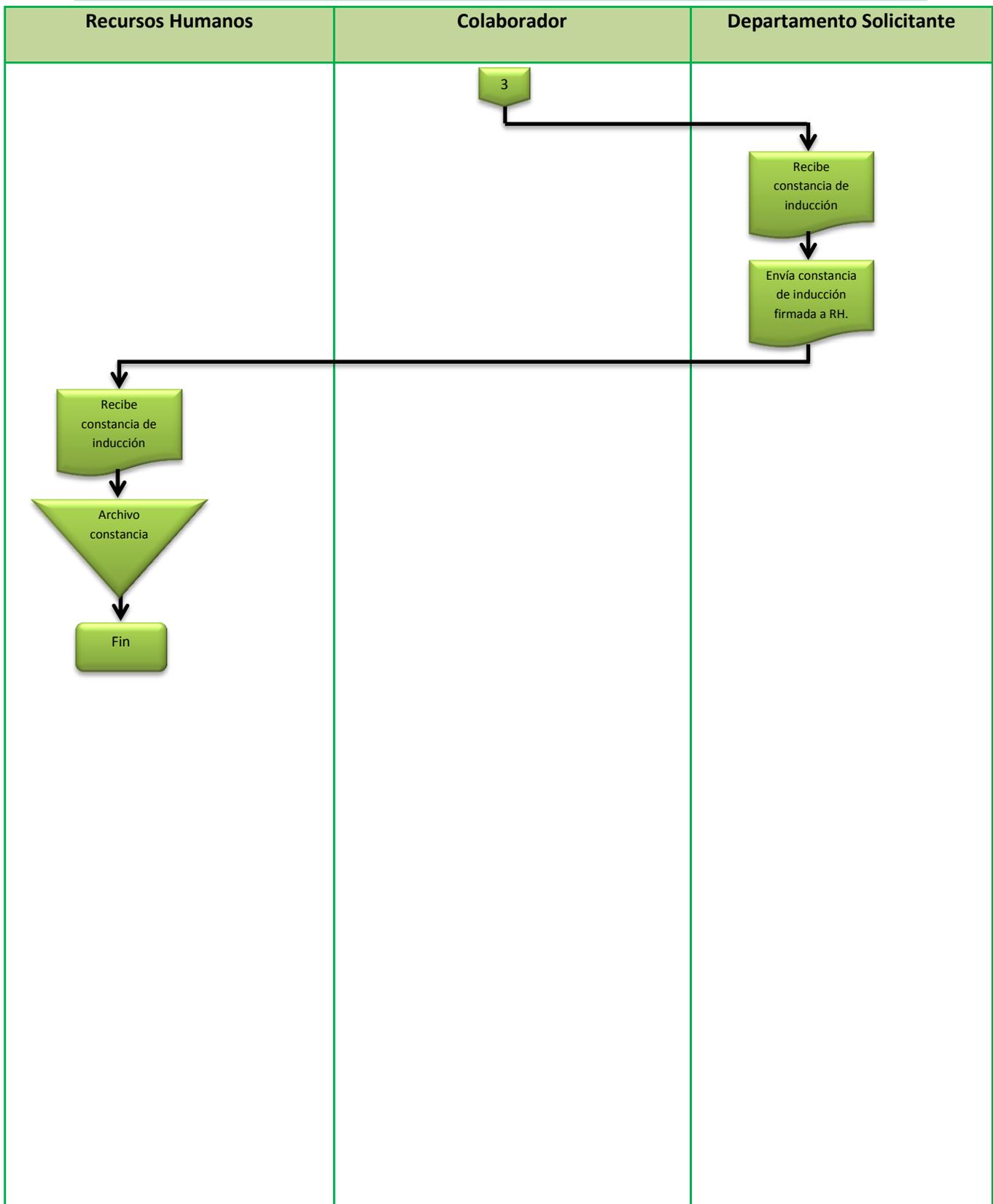
Seguidamente se presenta el fluxograma del procedimiento inducción, de manera que el lector perciba de forma gráfica el procedimiento descrito anteriormente.

• Fluxograma Proceso Inducción









6.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS PROCESOS DE CAPITAL HUMANO

Seguidamente se presentan los resultados más relevantes de este capítulo, los cuales fueron adquiridos por la investigadora al establecer los procedimientos de capital humano, se comparó información recolectada en las entrevistas realizadas a las jefaturas de departamento y se analizó algunos aspectos de importancia durante la ejecución del trabajo.

COOPEBRISAS R.L. no poseía procedimientos de capital humano formalmente establecidos, que permitieran a los involucrados realizar una gestión de forma estándar e igualitaria para los procedimientos: reclutamiento, selección e inducción.

Se identificaron diferencias con respecto a la información recolectada en las entrevistas aplicadas a las jefaturas de departamento, esto debido principalmente a que varios departamentos reconocieron algunos pasos para realizar el reclutamiento y selección, sin embargo, otros departamentos no tenían claro lo que debían hacer para llevar a cabo estos procedimientos.

Se determinó que no se tiene claridad con respecto a quienes son los involucrados que deben participar en los procedimientos: reclutamiento, selección e inducción.

La Cooperativa por lo general no utiliza ninguna técnica de reclutamiento para atraer candidatos a un puesto vacante, cuando se ha realizado la gestión ha sido ejecutada por la Gerencia General y no el Departamento de Recursos Humanos.

La empresa pretende fomentar el reclutamiento interno, a manera de promover el desarrollo de carrera dentro de la Cooperativa, como método de motivación, para lo cual se tomará en consideración el desempeño de los colaboradores, antigüedad, capacidades, entre otros aspectos.

Algunas jefaturas mencionaron la necesidad de implementar un método de entrevista estructurado, donde se pueda interactuar más con los candidatos de una forma equitativa y estándar y se de la oportunidad de escoger al mejor candidato. Por lo cual se confeccionó una propuesta de entrevista que contiene: un guía de entrevista y formato de evaluación, además se sugiere la técnica de análisis de atestados y se recomienda a la

Cooperativa complementar en un futuro su proceso de selección con otras técnicas como la psicológica.

Se determinó deficiencia con respecto al procedimiento de inducción, el cual no se realiza en COOPEBRISAS R.L., los entrevistados reconocieron la necesidad de establecer un proceso de inducción a los nuevos colaboradores a nivel de la Cooperativa en General y de manera más específica para el departamento al que ingresa el colaborador, esto debido a que la empresa posee varios departamentos y brinda a sus clientes y asociados diferentes productos y servicios.

Los procedimientos de capital humano establecidos en este capítulo representan un diagnóstico de la situación actual de COOPEBRISAS R.L. con respecto a los procedimientos reclutamiento, selección e inducción y posteriormente los procedimientos y documentación para los mismos. El presente trabajo pretende mejorar la gestión de capital humano de la empresa, al elaborar la documentación que sirva de guía para los involucrados al efectuar estos procesos, fortalecer el Departamento de Recursos Humanos y la Cooperativa.

CAPÍTULO VI.

Conclusiones y Recomendaciones



COOPEBRISAS R.L

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

1.1. CONCLUSIONES MANUAL DE PUESTOS

Seguidamente se presentan las principales conclusiones a las cuales fue posible llegar según la investigación realizada.

1. En la empresa, existía un documento con las funciones y requisitos de la mayoría de los puestos, sin embargo, se determinó que COOPEBRISAS R.L. no presentaba un Manual de Puestos formalmente establecido y actualizado.
2. Algunos de los colaboradores no conocían la existencia de un Manual de Puestos en la empresa, pero la mayoría si tienen claras las funciones que deben realizar en el puesto que desempeñan.
3. Se identificó que algunos colaboradores de la empresa, no poseen la formación académica necesaria para desempeñar el puesto que tienen a cargo, principalmente las Jefaturas de Departamento.
4. Se determinó que algunos colaboradores no tienen claro si tienen personal a cargo, por ejemplo: la Encargada de Gestión de Calidad, Auxiliar de Costos y Supervisor de Ventas.
5. Algunos colaboradores no tienen claramente definidas las líneas de autoridad en la Cooperativa, manifestaron a su Jefatura como un puesto diferente al que corresponde entre ellos: Jefatura de Tecnologías de Información, Jefatura de Préstamos, Jefatura de Supermercado.
6. Algunos colaboradores no conocen el nombre formal de sus puestos, ni el de los departamentos de la empresa.
7. La existencia de un Manual de Puestos sirve de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía al empleado para el desempeño de sus funciones.

8. Con el Manual de Puestos se establecen bases para la implementación de diferentes actividades de recursos humanos como la evaluación del desempeño, planes de incentivos, ascensos y remuneraciones, entre otras.
9. Basado en los datos que se lograron apreciar con la aplicación del cuestionario:
 - Se determinó como una debilidad la infraestructura de la Cooperativa en el Departamento Producción Láctea, sin embargo, los colaboradores reconocen que ya está en proceso la construcción de una nueva planta.
 - Las instalaciones de la Cooperativa en términos generales son confortables para el área administrativa, sin embargo, para los Departamentos Producción Láctea y Centro de Producción Orgánica, la empresa presenta deficiencias con necesidades de mejora.
10. La Cooperativa no posee un análisis de valoración de puestos, que le permita tomar decisiones con respecto a su personal respecto a un equilibrio salarial acorde a las características y responsabilidades de los puestos.
11. Se identificó un nivel de centralización en algunos puestos indispensables en la empresa como lo son: Jefatura de Tecnologías de Información, Jefatura de Recursos Humanos, Auxiliar de Costos de la Planta y la Jefatura de Contabilidad. Lo anterior dificulta la ejecución de las labores a cargo de estos puestos cuando los mismos no se encuentran.
12. Los colaboradores que trabajan en la planta de lácteos reconocen no tener un horario laboral definido.
13. Algunos puestos ubicados en un rango de menor jerarquía, identifican un nivel alto de supervisión recibida o autonomía en su puesto.
14. Algunos colaboradores indicaron que deben usar equipo de protección, sin embargo, no lo utilizan siempre.
15. La Cooperativa tiene la necesidad de contar con un manual de procedimientos, para identificar las actividades de cada puesto y en cada departamento.

1.2. CONCLUSIONES PROCESOS DE CAPITAL HUMANO

1. La Cooperativa no disponía de un proceso de reclutamiento, selección e inducción formalmente establecido y documentado.
2. La Cooperativa no cuenta con técnicas de reclutamiento que permitan atraer candidatos para llevar a cabo el proceso.
3. La Cooperativa casi nunca aplica una técnica de reclutamiento, sin embargo, cuando y cuando se ha realizado, la gestión ha sido efectuada por la gerencia y no el Departamento de Recursos Humanos.
4. Se determinó que los procesos de capital humano, reclutamiento y selección, se realizan de una manera diferente dependiendo del departamento.
5. Se determinó que no se tiene una técnica de selección definida para elegir a los candidatos postulantes a los cargos.
6. La empresa no tiene ningún documento o guía que le permitan realizar sus procedimientos de capital humano de una manera estándar y formal.
7. La mayoría de las jefaturas de departamento concuerdan en establecer como política el reclutamiento interno, a manera de motivar a los colaboradores de la empresa.
8. No se posee un sistema de evaluación del desempeño mediante el cual se logre determinar la efectividad y eficiencia por parte de los colaboradores en los puestos.

2. RECOMENDACIONES

2.1. RECOMENDACIONES MANUAL DE PUESTOS

1. Se recomienda a la Cooperativa informar a todos los colaboradores los cambios realizados en la estructura organizacional: los nombres de los puestos, los nombres de cada departamento y unidades, y clarificar las líneas de autoridad y supervisión.
2. Realizar la actualización de la estructura organizacional de la Cooperativa cuando sea necesario.
3. Publicar e implementar el uso del Manual de Puestos, con el fin de que los colaboradores conozcan las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.
4. Realizar una actualización del Manual de Puestos al menos una vez al año, de manera que la Cooperativa cuente con una herramienta totalmente actualizada.
5. Se recomienda utilizar el método de recolección de información elaborado -el cuestionario-, para posteriores actualizaciones del Manual de Puestos.
6. Implementar estrategias de comunicación y capacitación para que los colaboradores conozcan la importancia del uso de equipo de protección y lo utilicen diariamente.
7. Se recomienda utilizar el Manual de Puestos como base para la implementación de los procesos reclutamiento y selección y demás procesos de capital humano.

2.2. RECOMENDACIONES PROCESOS DE CAPITAL HUMANO.

1. Se sugiere a COOPEBRISAS R.L. implementar las políticas, procedimientos, técnicas y documentación elaborada para efectuar la gestión de los procedimientos de capital humano: reclutamiento, selección e inducción
2. Se sugiere a la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos, realizar la actualización de los procesos de capital humano, de manera que se mantengan al día y se fomente el mejoramiento continuo.
3. Se recomienda utilizar el cuestionario aplicado a las jefaturas de departamento para considerar sus opiniones y retroalimentación, en futuras actualizaciones.
4. Utilizar la documentación propuesta para cada uno de los procesos, que facilite las labores de recursos humanos y se realice una gestión equitativa para todos los departamentos de la empresa.
5. Se recomienda a los departamentos de COOPEBRISAS R.L. implementar de una manera escrita la información que se va a brindar en el proceso de inducción para brindarla a los nuevos colaboradores.
6. Desarrollar las propuestas y guías de ejecución de los demás procesos de gestión de capital humano para su implementación, (capacitación, evaluación de desempeño, remuneración) que le permita a la Cooperativa completar la estandarización y formalización de ésta importante gestión.
7. Se sugiere a COOPEBRISAS R.L. utilizar el Manual de Puestos elaborado para la implementación de sus procedimientos como se detalla a continuación:
 - Reclutamiento: como herramienta para la elaboración de los perfiles de contratación.

- Selección: para verificar las características y requisitos que establece el perfil del cargo en el Manual de Puestos, que debieron ser utilizadas para la definición del perfil en el reclutamiento.
- Inducción: brindar al colaborador el perfil de su cargo, el cual sirva de guía para la jefatura como supervisor del trabajo de sus subordinados y guía del colaborador para el desempeño de sus funciones.

OTRAS RECOMENDACIONES

8. Realizar e implementar un sistema de valoración de puestos, que facilite la toma de decisiones en cuanto al equilibrio salarial, que permita mayor equidad y un mejor control de costos.
9. Elaborar un manual de procedimientos que sirva de guía a los colaboradores para el desarrollo de sus funciones y clarifique su participación en cada procedimiento.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



COOPEBRISAS R.L.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera Edición ed.). (J. M. Chacón, Ed.) DF, México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena edición ed.). (J. M. Chacón, Ed.) McGraw-Hill .

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). Santafé de Bogotá : McGraw-Hill.

Dessler, G. (1991). *Administración de Personal* (Cuarta edición ed.). México: Pearson.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (Octava edición ed.). Mexico : Pearson Educación .

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimo- primera edición ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación .

Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio* (Segunda edición ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México: Pearson educacion.

Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2004). *Organización de empresas* (Segunda edición ed.). McGraw-Hill.

Franklin, B., & Gómez, G. (2002). *Organización y métodos*. D.F., México: McGraw-Hill.

Elsevier2009Gestión del Talento HumanoD.F.MéxicoMéxicana

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones comportamiento, estructura, procesos* (Duodécima edición ed.). (J. M. Chacón, Ed.) D.F. , México: McGraw-Hill.

Bibliografía



Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición ed.). (J. M. Chacón, Ed.) D.F., Mexico: McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global* (Doceava edición ed.). (O. A. Navarrete, Ed.) D.F. , México: McGraw-Hill.

Longenecker, J. G., Moore, C. W., Pretty, J., & Palich, L. E. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (Catorceava edición ed.). D.F., México: Cengage Learning.

Montoya, S. B. (2008). *Administre su empresa de la estrategia a la práctica*. (Primera edición ed.). (L. J. D., Ed.) Bogota D.C.: Alfaromega colombiana S.A. .

Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de Administración* (Sexta edición ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Pearson Educación .

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. (R. A. Alayon, Ed.) D.F: McGraw-Hill.

IX. ANEXOS



ANEXOS

1. ANEXO 1. PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO COPEBRISAS R.L.

- El encargado de departamento, remite el requerimiento de personal de nueva plaza o de reposición, debidamente autorizada por la Gerencia a la oficina de la Encargada de Personal.
- La Encargada de Personal procede a formalizar la contratación elegida por la jefatura.
- La Encargada de Personal y el candidato elegido suscriben el contrato o acción de personal en forma previa al ingreso, el cual se hará en dos tantos, uno para COOPEBRISAS, R.L. y otro para la persona.
- Adicionalmente, el movimiento de ingreso y los que se dieran a futuro que afecten el salario, se documentan en acciones de personal.
- Antes de cumplirse los dos meses, se aplica una evaluación del periodo de aprendizaje.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos COOPEBRISAS R.L.

2. ANEXO 2. HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO

SOLICITUD DE EMPLEO

Solicitud No. _____ Puesto que solicita _____

Nombre Completo del Solicitante _____

Cédula _____ Número de asegurado _____

Fecha de Nacimiento: Día _____ Mes _____ Año _____

Lugar de residencia Provincia: _____ Cantón: _____ Distrito: _____

Dirección exacta de su lugar de residencia:

Teléfono de la casa _____ Otro teléfono _____

Estado civil

Casado-a _____ Soltero-a _____ Unión Libre _____ Viudo-a _____ Divorciado-a _____ Separado-a _____

Tallas

Camisa _____ Pantalón _____ Zapatos _____

Datos Familiares

No. de Hijos _____

Nombre	Edad Cumplida

Enfermedades padecidas

Gastritis		Lumbalgias	
Alergias		Coronarias	
Azúcar en la sangre		Respiratorias	

Tipo de sangre _____

Vehículo propio Si () No () Maneja Vehículo Si () No ()

Tipo de Licencia _____ No. De Licencia _____

--	--	--

Estudios realizados

		Título obtenido	Año

Cursos			
1.			
2.			
3.			

Experiencia Laboral

		Tiempo Laborado	Causa de la Salida	Referencia laboral

En caso de emergencia contactar con:

Nombre _____ Teléfono _____

Dirección _____

Anexos



Doy fe que todos los datos consignados por mi persona en el presente documento son reales, por lo tanto autorizo a COOPEBRISAS, R.L. a proceder como lo considere pertinente, de acuerdo con la legislación de Costa Rica, de comprobar que no se ajusta a la verdad con base a esta afirmación.

Firma de oferente

Fecha

OBSERVACIONES (para uso exclusivo de la Oficina de La Encargada de Personal)

--

3. ANEXO 3. CONTRATOS DE TRABAJO.

CONTRATO POR TIEMPO INDETERMINADO

DEPARTAMENTO CONTRATANTE: _____

DATOS GENERALES DEL COLABORADOR

Nombre: _____ Nacionalidad _____ No. de Identificación _____

Sexo _____ Estado Civil _____ Dirección _____ Teléfono _____

Puesto a desempeñar: _____

TERMINOS DEL CONTRATO

Depto./sección en que laborará	
Fecha de inicio:	
Funciones que realizará	
Jornada semanal: _____ hrs.	Horario:

<p>Jefatura/supervisor: (indicar nombre y puesto)</p>	<p>Nombre: _____</p> <p>Puesto: _____</p>
<p>Monto y forma de pago</p>	<p>Frecuencia: _____</p> <p>Monto: _____</p>

Consideraciones especiales:

- En casos que la organización lo requiera, el (la) trabajador (a) laborará horas extraordinarias.
- El (la) trabajador (a) realizará las labores definidas en este contrato u otras que se le encomienden, de naturaleza afín a la que fue contratado.
- Este es un contrato con relación laboral, que está sujeto a deducción de cargas sociales y protegido por la póliza de riesgos profesionales del INS.
- El (la) trabajador (a) manifiesta conocer y estar de acuerdo en seguir las normas de la organización y los valores corporativos, que son la guía de la convivencia laboral.
- El (la) trabajador (a) manifiesta que la información contenida en la Solicitud de Empleo y en el presente contrato son ciertas y que en caso de probarse lo contrario se hará acreedor a una separación sin responsabilidad patronal.

De mutuo acuerdo suscriben ambas partes el día ____ del mes de _____ del 20__

Por / Recursos Humanos

Colaborador(a)

CONTRATO LABORAL POR TIEMPO DETERMINADO

DEPARTAMENTO CONTRATANTE: _____

DATOS GENERALES DEL COLABORADOR

Nombre: _____ Nacionalidad _____ Identificación _____

Sexo _____ Estado Civil _____ Dirección _____ Teléfono _____

Puesto a desempeñar: _____

TERMINOS DEL CONTRATO

Depto./sección en que laborará	
Fecha de inicio:	
Fecha de conclusión:	
Funciones que realizará	
Jornada semanal: _____ hrs.	Horario:
Jefatura/supervisor: (indicar nombre y puesto)	Nombre: _____ Puesto: _____

Monto y forma de pago	Frecuencia: _____ Monto: _____

Consideraciones especiales:

- En casos que la organización lo requiera, el (la) trabajador (a) laborarán horas extraordinarias.
- El (la) trabajador (a) realizará las labores definidas en este contrato u otras que se le encomienden, de naturaleza afín a la que fue contratada.
- Este es un contrato con relación laboral, que está sujeto a deducción de cargas sociales y protegido por la póliza de riesgos profesionales del INS.
- El (la) trabajador (a) manifiesta conocer y estar de acuerdo en seguir las normas de la organización y los Valores corporativos, que son la guía de la convivencia laboral.
- El (la) trabajador (a) manifiesta que la información contenida en la Solicitud de Empleo y en el presente contrato son ciertas y que en caso de probarse lo contrario se hará acreedora a una separación sin responsabilidad patronal.
- En caso de ruptura del contrato por alguna de las partes, procederá el pago de daños y perjuicios dispuesto en el Artículo 31.

De mutuo acuerdo suscriben ambas partes el día ____ del mes de _____ del 20__

Por / Recursos Humanos

Colaborador(a)

4. ANEXO 4 REGLAMENTO INTERNO DE COOPEBRISAS R.L. PARA AGENTES DE VENTAS Y AUXILIARES DE VENTAS.



REGLAMENTO INTERNO DE
COOPEBRISAS, R. L.
PARA AGENTES DE VENTAS
Y AYUDANTES.

1. OBJETIVO

Este reglamento tiene como propósito el definir los lineamientos a seguir por parte de los Agentes de Ventas de COOPEBRISAS R.L.

2. ALCANCE

El acatamiento del reglamento es de carácter obligatorio para todos los Agentes Vendedores de COOPEBRISAS R.L.

3. REFERENCIAS ADICIONALES

Reglamento Interno de Trabajo.

Los Agentes de Ventas y los ayudantes de agentes de ventas de COOPEBRISAS, R. L. laborarán de acuerdo al siguiente reglamento:

Título I COMPORTAMIENTO

Artículo 1: Mantener durante la jornada Laboral un comportamiento correcto, cuidando el vocabulario y la disciplina.

Artículo 2: Cuidar su apariencia personal, vistiendo en forma correcta y acorde con las labores que desempeña, utilizando el uniforme que se defina si es del caso.

Artículo 3: No resolver por medio de la violencia física o de palabra, las dificultades que surjan durante la realización de su trabajo, ya sea dentro o fuera de la empresa.

Artículo 4: Atender al cliente con la consideración y respeto debidos, de modo que no se origine queja justificada por mal servicio, maltrato o falta de atención; así como dejar los productos en los negocios en las condiciones que el cliente lo solicite.

Título II RECURSOS ASIGNADOS

Artículo 5: Cada agente de ventas y su respectivo auxiliar serán los responsables directos del vehículo a su cargo. Deberán velar por mantener el buen funcionamiento del mismo, cuidando aspectos como una adecuada limpieza e higiene, realizando mantenimiento preventivo, además de estar pendientes de la vigencia de la revisión técnica, tarjeta de pesos, cambio de aceite, entre otros.

Artículo 6: Velar por el buen manejo y condición del equipo que se le proporcione para realizar el trabajo tales como romana, sumadora, cajas, dispositivo de facturación, GPS, etc. ya que se le estará haciendo inventario periódicamente. Si alguno de los artículos es dañado por mal manejo a muy corto plazo, la empresa valorará si tienen que reponerlo.

Artículo 7: En caso de requerir algún tipo de reparación mecánica en el vehículo deberá de coordinar con anterioridad con su jefe respectivo, con el propósito de buscar las mejores opciones tanto en servicio como en costo.

Artículo 8: En el caso de que el vehículo necesite de algún repuesto o accesorio extraordinario, debe ser solicitado previamente a su jefe el cual coordinará o aprobará la compra, caso contrario los costos deberán de ser cubiertos por el Agente de Ventas y le serán rebajados de su pago de planilla, según la disponibilidad que exista. No se podrán hacer rebajos al salario del Agente que sobrepasen el 70 % de su ingreso neto.

Título III

PROHIBICIONES A LOS AGENTES Y LOS AYUDANTES

Artículo 9: Queda prohibido trabajar bajo los efectos del alcohol o cualquier sustancia que además de afectar su desempeño pueda causar una mala imagen de la empresa.

Artículo 10: Queda prohibido fumar dentro de las instalaciones de la empresa, así como en momento de atender a los clientes, ya que puede causar una mala imagen de la empresa.

Artículo 11: Se prohíbe ocupar su tiempo dentro de la jornada de trabajo para asuntos ajenos a las labores que les han sido encomendadas. Así como utilizar los vehículos de la Empresa para fines personales, tanto dentro como fuera de su horario de trabajo.

Artículo 12: Se prohíbe el portar cualquier tipo de arma de fuego dentro de la semana laboral.

Artículo 13: Se prohíbe transportar en los camiones de COOPEBRISAS R.L. personas particulares y/o mercancía ajenos a los productos autorizados por la empresa.

Artículo 14: No podrán prestar servicios similares a los que han estado brindando a esta empresa, o que signifiquen competencia durante su período de vacaciones, en cualquier otro tipo de descanso remunerado o después de la labor diaria.

Artículo 15: No podrán realizar apertura de créditos nuevos sin la debida autorización por parte la Encargada(o) del departamento de Crédito y Cobro.

Artículo 16: No podrán realizar cambios de precios sin el visto bueno del Encargado (a) de departamento.

Artículo 17: Al finalizar la ruta semanal no se pueden retirar de la empresa hasta que haya realizado el inventario de mercadería (bodega), liquidación de Facturas (cajas), revisión de crédito atrasados (cobro), revisión semanal de la ruta(jefe de departamento), y/o cualquier otra labor que le fuese encomendada por su Jefe inmediato. En caso de no realizar alguna de estas labores el agente de ventas no podrá realizar ningún reclamo al respecto.

Título IV

OBLIGACIONES DE LOS AGENTES Y LOS AYUDANTES

Artículo 18: Será obligación del Agente de Ventas respetar todas las normas y disposiciones que en cuanto a conducción establezca el Ministerio de Obras Públicas y Transporte, además de la Ley de Tránsito que se encuentre vigente a la fecha para el manejo de vehículos propiedad de COOPEBRISAS R.L.

Artículo 19: Ayudar a sus compañeros en las labores que estén ejecutando cuando las circunstancias lo demanden o cuando se lo solicite su superior jerárquico. Así mismo, colaborar en las actividades de la empresa si fuese requerido.

Artículo 20: Cumplir con las normas de SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP) que se les indique.

Artículo 21: Acudir a las capacitaciones que sean programadas por parte de la Cooperativa.

Artículo 22: Trabajar día a día en la incrementación de las utilidades.

Artículo 23: Darle buena rotación a toda la mercadería. Procurando seguir el sistema de inventarios Primeras en Entrar Primeras en Salir (PEPS), para evitar el vencimiento del producto por una mala rotación del mismo.

Artículo 24: El Agente deberá de entregar el producto sobrante al final de la semana al encargado designado, para verificar faltantes o sobrantes de inventario.

Artículo 25: En caso de devoluciones de mercadería el Agente deberá realizar la respectiva nota o boleta de devolución, no se permite realizar el cambio directo del producto dañado.

Artículo 26: Depositar en las cuentas Bancarias a nombre de COOPEBRISAS R.L., el dinero en efectivo cobrado por concepto de ventas en ruta, realizando al menos 2 depósitos en la semana, esto con el fin de evitar que transporten grandes cantidades de efectivo, lo cual es un riesgo para ellos.

Artículo 27: Será obligación del Agente de ventas realizar una liquidación semanal de la Ruta, donde deberá presentar las facturas y el efectivo cobrado. En caso de que el Agente de ventas sufra un atraso en la llegada a la planta, deberá de comunicarlo al Jefe de Departamento para poder tomar las previsiones del caso.

Artículo 28: A la hora de realizar la liquidación de la ruta semanal, el dinero debe venir separado, además las facturas deben de venir en forma ordenada.

Artículo 29: Cuando el Agente requiera anular una factura, deberá entregar las tres copias de las factura a la hora de hacer la liquidación de la ruta semanal.

Artículo 30: Cuando se utilizaran talonarios con un consecutivo, el agente deberá de respetarlo, utilizando de menor a mayor. Esto se aplica para factureros, boletas de devolución, recibos, etc.

Artículo 31: Será responsabilidad del Agente de ventas el cobro de facturas pendientes aunque el cliente ya no realice compras en la Cooperativa.

Título V

SITUACIONES ESPECIALES

Artículo 32: En caso que un Oficial de Tránsito le confeccionen una Boleta de infracción al agente, este deberá entregar a su Jefe inmediato la copia de la boleta en la misma semana cuando realice la liquidación de la ruta, éste analizará la causa de la infracción. En caso de comprobarse que se dio por conducción indebida se procederá a rebajar del salario del Agente.

Artículo 33: En caso de no entregar el documento en la fecha indicada, el monto a cancelar será descontado de su salario.

Artículo 34: En caso de un accidente de tránsito, será responsabilidad del Agente de Ventas llamar a un Inspector de Tránsito para confeccionar la respectiva boleta; así mismo debe hacer la denuncia al Instituto Nacional de Seguros llamando al 800-800-8000 y notificar a la oficina administrativa de COOPEBRISAS R.L.

Artículo 35: En caso de que los accidentes de tránsito se den con frecuencia (3 o más) la empresa valorará si este tipo de conducción es reiterado, lo cual podrá considerarse como falta grave y ser causal de sanciones e inclusive de despido.

Artículo 36: Si un Agente de ventas entrega producto de crédito a un cliente sin antes haber suministrado los datos y aprobado el crédito en el departamento respectivo, deberá cancelar la factura de contado en el momento de conciliar las cuentas.

Artículo 37: Si un Agente de Ventas extravía una factura de venta a crédito tendrá un mes para realizar la respectiva recuperación de la misma. En caso de no poder cobrarla le será rebajada de su pago de planilla, según la disponibilidad que exista. No se podrán hacer rebajos al salario del Agente que sobrepasen el 70 % de su ingreso neto.

Artículo 38: En caso de que al agente de ventas, en el momento de la cancelación de facturas en cajas (liquidación semanal) se le presentara un faltante de dinero este se le rebajará de su salario, según el disponible. No se podrán hacer rebajos al salario del Agente que sobrepasen el 70 % de su ingreso neto.

Artículo 39: Cuando el Agente de ventas presente facturas de viáticos, éstas deberán ser originales, estar autorizadas por el Jefe de Departamento y no tener tipo de alteración que haga dudar de sus cifras. De existir duda de la legitimidad de la misma no se cancelará y deberá ser cubierta por el Agente de ventas.

Artículo 40: Cuando se trate de facturas de combustible, deberá de incluir el número de placa, hora, fecha y nombre de la persona que lo atendió. No se recibirán ni tramitarán facturas sin la firma del Jefe de departamento o de la persona que ella designe en caso de su ausencia.

TITULO VI SANCIONES DISCIPLINARIAS.

Artículo 41: Las faltas en que incurran los trabajadores serán sancionadas con las siguientes medidas disciplinarias:

- a) Amonestación verbal;
- b) Apercibimiento escrito;
- c) Suspensión del trabajo sin goce de salario, hasta por ocho días;
- d) Despido sin responsabilidad patronal.

Tales sanciones se aplicarán atendiendo, no estrictamente al orden en que aquí aparecen, sino a lo reglado en cada caso o dependiendo de la gravedad de la falta cometida por el Agente de Ventas la cual será evaluada por las Autoridades de la Cooperativa.

Artículo 42: El incumplimiento por primera vez a cualquier punto de este reglamento será tomado como falta leve y será sancionado con Amonestación Verbal.

Artículo 43: Cuando se haya amonestado al trabajador en los términos del artículo anterior e incurra nuevamente en la misma o en una nueva falta a cualquiera de los puntos de este reglamento será sancionado con Apercibimiento escrito.

Artículo 44: Cuando el Agente después de haber sido amonestado por escrito, incurra en la falta que motivó la amonestación o en una nueva, será sancionado con Suspensión del trabajo sin goce de salario, hasta por ocho días.

Artículo 45: Cuando al trabajador se le haya impuesto suspensión en tres ocasiones, e incurra en causal para una cuarta suspensión dentro del período de tres meses, ya que se considerará la repetición de infracciones como conducta irresponsable y contraria a las obligaciones del contrato o relación laboral será sancionado con Despido sin responsabilidad patronal.

Artículo 46: Este reglamento queda sujeto a modificaciones en cualquier momento previa aprobación por parte del Consejo de Administración de COOPEBRISAS R.L.

P/ COOPEBRISAS, R. L.

Marlon Rodríguez R.
Gerente General

Yanela Blanco Alfaro
Enc. Rec. Humanos

Olga Araya Quesada
Jefe de Mercadeo

REGISTRO DEL CAMBIO

No. de Referencia :

Nombre : REGLAMENTO INTERNO AGENTES DE VENTA Y AYUDANTES

ACTUALIZACION	CAMBIO REALIZADO	FECHA
1.	Emisión del procedimiento	Julio 2010
2.	Inclusión Artículo 12	Agosto 2010
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Fuente: COOPEBRISAS R.L.

5. ANEXO 5 REGLAMENTO INTERNO DE COOPEBRISAS R.L. PARA CHOFER RECOLECTOR.

REGLAMENTO INTERNO DE COOPEBRISAS, R. L. PARA CHOFER RECOLECTOR.



COOPEBRISAS R.L

COOPEBRISAS, R. L.

2011

2. OBJETIVO

Este reglamento tiene como propósito el definir los lineamientos a seguir por parte de los choferes recolectores de camión cisterna de COOPEBRISAS R.L.

4. ALCANCE

El acatamiento del reglamento es de carácter obligatorio para todos los choferes de camión cisterna de COOPEBRISAS R.L.

5. REFERENCIAS ADICIONALES

Reglamento Interno de Trabajo.

Los choferes de camión cisterna de COOPEBRISAS, R. L. laborarán de acuerdo al siguiente reglamento:

CAPITULO I COMPORTAMIENTO

Artículo N° 1: Mantener durante la jornada Laboral un comportamiento correcto, cuidando el vocabulario y la disciplina.

Artículo N° 2: Cuidar su apariencia personal, vistiendo en forma correcta y acorde con las labores que desempeña, utilizando el uniforme que se defina si es del caso.

Artículo N° 3: No resolver por medio de la violencia física o de palabra, las dificultades que surjan durante la realización de su trabajo, ya sea dentro o fuera de la empresa.

Artículo N° 4: Atender al ganadero o encargado en finca, con la consideración y respeto debidos, de modo que no se origine queja justificada por mal servicio, maltrato o falta de atención

CAPITULO II RECURSOS ASIGNADOS

Artículo N° 5: Cada chofer recolector será el responsable directo del vehículo a su cargo. Deberá velar por mantener el buen funcionamiento del mismo, cuidando aspectos como una adecuada limpieza e higiene, realizando mantenimiento preventivo, además de estar pendientes de la vigencia de la revisión técnica, tarjeta de pesos, cambio de aceite, entre otros.

Artículo N° 6: Velar por el buen manejo y condición del equipo que se le proporcione para realizar el trabajo tales como hieleras, termómetros, dispositivo de facturación(Handheld), etc. ya que se le estará haciendo inventario periódicamente. Si alguno de los artículos es dañado por mal manejo a muy corto plazo, la empresa valorará si tienen que reponerlo.

Artículo N° 7: En caso de requerir algún tipo de reparación mecánica en el vehículo deberá de coordinar con anterioridad con su jefe respectivo, con el propósito de buscar las mejores opciones tanto en servicio como en costo. En caso de situaciones imprevistas que requieran atención urgente, el chofer recolector deberá de comunicarle al Jefe de Departamento y/o el Superior inmediato (mediante llamada, correo, mensaje texto, etc) la situación. Una vez autorizado será su responsabilidad directa el coordinar la atención de la situación por parte de un experto a fin de normalizar la recolección a la mayor brevedad posible. Además deberá de comunicarle al otro chofer recolector la situación, para que en caso de ser necesario, este cubra la ruta y concluya con la recolección de la leche, a fin de no ocasionar problemas en las fincas de los productores de Coopebrisas R.L.

Artículo N° 8: En el caso de que el vehículo necesite de algún repuesto o accesorio extraordinario, debe ser solicitado previamente a su jefe el cual coordinará o aprobará la compra, caso contrario los costos deberán de ser cubiertos por el chofer recolector y le serán rebajados de su pago de planilla, según la disponibilidad que exista. No se podrán hacer rebajos al salario del chofer recolector que sobrepasen el 70 % de su ingreso neto.

CAPITULO III

PROHIBICIONES A LOS CHOFERES RECOLECTORES

Artículo N° 9: Queda prohibido trabajar bajo los efectos del alcohol o cualquier sustancia que además de afectar su desempeño pueda causar una mala imagen de la empresa.

Artículo N° 10: Queda prohibido fumar dentro de las instalaciones de la empresa, así como en momento de realizar el proceso de toma de muestra y recolección de leche en finca.

Artículo N° 11: Se prohíbe ocupar su tiempo dentro de la jornada de trabajo para asuntos ajenos a las labores que les han sido encomendadas. Así como utilizar los vehículos de la Empresa para fines personales, tanto dentro como fuera de su horario de trabajo.

Artículo N° 12: Se prohíbe el portar cualquier tipo de arma de fuego dentro de la semana laboral.

Artículo N° 13: Se prohíbe transportar en los vehículos de COOPEBRISAS R.L. personas particulares.

Artículo N° 14: No podrá realizar cambios a las rutas de recolección sin el visto bueno del Jefe de departamento.

CAPITULO IV OBLIGACIONES DE LOS CHOFERES RECOLECTORES

Artículo N° 15 De las normas de higiene: El chofer recolector como funcionario y representante de Coopebrisas R.L., encargado de transportar la leche, deberá mantener siempre las altas medidas de higiene a la hora de realizar sus funciones y deberá vestir siempre con ropa limpia y apropiada para estas labores.

Artículo N° 16 Del tiempo de espera: El chofer del camión recolector tiene la obligación de esperar un máximo de 10 minutos en caso de existir cualquier tipo de obstrucción que impida el paso del vehículo o ponga en riesgo la integridad tanto del chofer como del vehículo. Será obligación de él informar a la mayor brevedad posible a la Planta de Lácteos de Coopebrisas R.L.

Artículo N° 17 De los reportes: El chofer del camión recolector tiene la obligación de reportar cualquier tipo de anomalía presente en las fincas de los productores de Coopebrisas R.L., tanto en la zona de carga como en el tanque de almacenamiento de cada finca. Las cuales pueden ser materias extrañas u objetos innecesarios presentes. Además deberá informar de cualquier cambio o alteración visible en la posición habitual del tanque en cada finca

Artículo N° 18: Será obligación del Chofer del Camión cisterna respetar todas las normas y disposiciones que en cuanto a conducción establezca el Ministerio de

Obras Públicas y Transporte, además de la Ley de Tránsito que se encuentre vigente a la fecha para el manejo de vehículos propiedad de COOPEBRISAS R.L.

Artículo N° 19: Mantener el equipo para la toma y transporte de las muestra de leche en excelentes condiciones, así como, asegurarse de llenar la hielera con el hielo suficiente, el día anterior.

Artículo N° 20: Acudir a las capacitaciones que sean programadas por parte de la Cooperativa.

Artículo N° 21: El chofer del camión recolector, deberá respetar y cumplir la ruta de entrega elaborada por el Jefe de Planta, además tendrá la obligación de recoger siempre una muestra de cada tanque de leche de las fincas que visite. Asimismo debe de emitir un recibo en las fincas que realice la recolección de la leche

CAPÍTULO V DE LA CONDICION DE LA LECHE

Artículo N° 22: El chofer del tanque recolector tiene la obligación de catar la leche y determinar si reúne las condiciones óptimas antes de ser recolectada y transportada a la planta de Lácteos de COOPEBRISAS R.L. Dentro de las consideraciones están:

1. Si el olor, color y apariencia no son los característicos el chofer no recolectará la leche.
2. Si la leche presenta olores fuertes (ajillo, ensilaje, etc.), color anormal o presencia de materias extrañas (sangre, aceite, insectos, basura, etc.) no será recolectada por el chofer.
3. El chofer reportará la presencia de materias extrañas en el sitio de carga o dentro del tanque de almacenamiento de leche en cada finca.
4. Aunque la leche no sea recolectada, se tomarán muestras que serán analizadas en el laboratorio, el cual será en última instancia, el que determine si se debe recolectar o no. En caso de que la leche reúna las

condiciones de calidad exigidas por el reglamento, será por cuenta y responsabilidad de la Cooperativa recolectar dicha leche.

En caso de existir un problema en el momento de recolección y no poder realizar la carga el chofer reportará al encargado de planta y se anotará en el recibo las observaciones respectivas.

CAPITULO VI DE LA TOMA DE MUESTRAS

Artículo N° 23 De la agitación de la leche: Antes de tomar la muestra de la leche, se deberán de activar los agitadores del tanque de enfriamiento de la finca por un espacio de 5 minutos como tiempo mínimo.

Artículo N° 21 Rotulación de las bolsas: Mientras la leche es agitada, el chofer procederá a la rotulación de las bolsas para la muestra, las cuales llevarán anotados los siguientes datos:

- a. Número de asociado.
- b. Fecha y hora de recolección.
- c. Nombre del chofer que realiza la recolección.
- d. Temperatura de la leche.

Artículo N° 22 De la identificación de las muestras: Para las fincas que tienen 2 o mas tanques con el mismo número de entrega, se procederá a rotular las bolsas individualmente con los datos para la identificación correspondiente.

Artículo N° 23 De la bolsas: Las bolsas utilizadas para la toma de las muestras deben ser abiertas utilizando el mecanismo especial que estas poseen, no deben ser abiertas utilizando objetos como tijeras, cuchillas o corta uñas, tampoco deben de ser rasgadas con las manos, uñas y/o dientes, a fin de evitar dañar el empaque.

Artículo N° 24 De la toma de la muestra: Una vez que están rotuladas las bolsas y agitada la leche se procederá a tomar las muestras utilizando para este fin

únicamente el recipiente asignado para esta acción, por ningún motivo se podrá utilizar otro objeto (tasa, vasos, jarros, etc.), ni se introducirán las bolsas al tanque de la leche para tomar la muestra respectiva. El chofer tiene prohibido el fumar, comer y/o hablar mientras toma la muestra, así también deberá tener cuidado de no estornudar o toser en ese momento. En caso olvido y de no tomarse la muestra por parte del recolector, el precio a pagar por la leche será igual al registro de pago de la entrega anterior, si la entrega anterior presentó alguna anomalía se tomará como referencia el porcentaje de sólidos obtenidos en la misma pero el precio a cancelar será en calidad Excelente.

Artículo N° 25 Del equipo para tomar muestras: El equipo utilizado para la toma de la muestra debe de ser transportado en un recipiente con una disolución desinfectante, limpia y libre de impurezas. Antes de introducirlo en el tanque de leche del productor debe de eliminarse el remanente de solución desinfectante, luego enjuagar éste tres veces en la leche a recolectar antes de tomar la muestra.

CAPITULO VII DEL TRANSPORTE DE LA MUESTRA

Artículo N° 26 Del uso de hieleras: Las muestras tomadas deberán de ser transportadas en una hielera

Artículo N° 27 De las condiciones de la hielera: Inmediatamente después de que se toma la muestra en la bolsa estéril, estas deben de ser depositadas en la hielera del recolector. La hielera deberá encontrarse en excelentes condiciones, además de tener suficiente hielo para mantener la temperatura de las muestras en un nivel óptimo (menor a 4°C)

CAPITULO VIII DE LA CARGA DE LA LECHE

Artículo N° 28: Verificar que en las instalaciones todo se encuentre en óptimas condiciones según lo establece el Reglamento de recibo de leche (NG-01)

Artículo N° 29: Una vez que se haya tomado la muestra y que se compruebe la calidad de la leche según revisión previa (Art. N°22) se procede a bombear la leche al camión cisterna. El chofer debe emitir un recibo en el que anotará el número de socio, nombre del mismo, fecha y hora de la recolección, la medida de la varilla, los kilogramos que representen, la temperatura de la leche, estado de la carga, espacio de observaciones así como el responsable de la carga.

Título IX SITUACIONES ESPECIALES

Artículo N° 30: En caso que un Oficial de Tránsito le confeccionen una Boleta de infracción al agente, este deberá entregar a su Jefe inmediato la copia de la boleta en la misma semana cuando realice la liquidación de la ruta, éste analizará la causa de la infracción. En caso de comprobarse que se dio por conducción indebida se procederá a rebajar del salario del Agente.

Artículo N° 31: En caso de no entregar el documento en la fecha indicada, el monto a cancelar será descontado de su salario.

Artículo N° 32: En caso de un accidente de tránsito, será responsabilidad del Agente de Ventas llamar a un Inspector de Tránsito para confeccionar la respectiva boleta; así mismo debe hacer la denuncia al Instituto Nacional de Seguros llamando al 800-800-8000 y notificar a la oficina administrativa de Coopebrisas R.L.

Artículo N° 33: En caso de que los accidentes de tránsito se den con frecuencia (3 o más) la empresa valorará si este tipo de conducción es reiterado, lo cual podrá considerarse como falta grave y ser causal de sanciones e inclusive de despido.

Artículo N° 34: Cuando se trate de facturas de combustible, deberá de incluir el número de placa, hora, fecha y nombre de la persona que lo atendió. No se recibirán ni tramitarán facturas sin la firma del Jefe de departamento o de la persona que ella designe en caso de su ausencia.

TITULO X SANCIONES DISCIPLINARIAS.

Artículo N° 35: Las faltas en que incurran los trabajadores serán sancionadas con las siguientes medidas disciplinarias:

- e) Amonestación verbal;
- f) Apercibimiento escrito;
- g) Suspensión del trabajo sin goce de salario, hasta por ocho días;
- h) Despido sin responsabilidad patronal.

Tales sanciones se aplicarán atendiendo, no estrictamente al orden en que aquí aparecen, sino a lo reglado en cada caso o dependiendo de la gravedad de la falta cometida por el chofer recolector, la cual será evaluada por las Autoridades de la Cooperativa.

Artículo N° 36: El incumplimiento por primera vez a cualquier punto de este reglamento será tomado como falta leve y será sancionado con Amonestación Verbal.

Artículo N° 37: Cuando se haya amonestado al trabajador en los términos del artículo anterior e incurra nuevamente en la misma o en una nueva falta a cualquiera de los puntos de este reglamento será sancionado con Apercibimiento escrito.

Artículo N° 38: Cuando el chofer recolector después de haber sido amonestado por escrito, incurra en la falta que motivó la amonestación o en una nueva, será sancionado con Suspensión del trabajo sin goce de salario, hasta por ocho días.

Artículo N° 39: Cuando al trabajador se le haya impuesto suspensión en tres ocasiones, e incurra en causal para una cuarta suspensión dentro del período de tres meses, ya que se considerará la repetición de infracciones como

conducta irresponsable y contraria a las obligaciones del contrato o relación laboral será sancionado con Despido sin responsabilidad patronal.

Artículo N° 40: Este reglamento queda sujeto a modificaciones en cualquier momento previa aprobación por parte del Consejo de Administración de COOPEBRISAS R.L.

REGISTRO DEL CAMBIO

No. de Referencia :

**Nombre : REGLAMENTO INTERNO CHOFERES CAMIONES
CISTERNA**

ACTUALIZACION	CAMBIO REALIZADO	FECHA
1.	Emisión del procedimiento	Febrero 2011
2.	Modificación Art. 7	Octubre 2011
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Fuente: COOPEBRISAS. R.L.

X. APÉNDICES



COOPEBRISAS R.L

APÉNDICES

1. APÉNDICE Nº 1. CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Observaciones y comentarios

Si posee algún comentario, observación o sugerencia que desee aclarar acerca de su puesto de trabajo puede realizarlo a continuación.

Cualquier duda acerca de la información que se presenta en el presente cuestionario puede llamar a Margareth Rodríguez Arce al 88524140, o a la extensión 122

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Cuestionario para la elaboración de un Manual de Puestos para COOPEBRISAS R.L.



Número de Cuestionario:

Fecha: _____

Nombre del Colaborador o colaboradora:

Departamento al que pertenece:

I. Presentación

Estimados colaboradores (as). El presente cuestionario tiene la finalidad de recolectar la información y datos necesarios para el posterior análisis y establecimiento de un Manual de Puestos para COOPEBRISAS R.L. a noviembre 2012. Las respuestas recolectadas en este cuestionario son muy valiosas para la elaboración de este Manual, que les contribuirá en el mejoramiento de la gestión de Capital Humano.

Objetivo

Elaborar un Manual de Puestos a COOPEBRISAS R.L. que sirva como herramienta fundamental para el área de Recursos Humanos.

II. Instrucciones para llenar el cuestionario

- Responda en forma clara lo que se le pregunta, marcando con una X la opción que considere más adecuada según los requerimientos del puesto.
- La información brindada no debe ajustarse necesariamente a lo que usted como ocupante posea, lo relevante son los requisitos para que cualquier persona pueda desempeñar eficientemente el puesto.
- Escriba en forma legible y utilice frases claras.
- Es necesario que responda con información completa y real relacionada con el puesto.

III. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Nombre del Puesto: _____
2. Departamento al que pertenece: _____
3. Unidad a la que pertenece: _____
4. Nombre del (la) jefe inmediato: _____
5. Puesto del (la) jefe inmediato: _____
6. Puestos a los que supervisa directamente: si tiene personal a cargo detállelo en el siguiente cuadro:

Nombre del Puesto que supervisa	Cantidad de colaboradores en el puesto

7. Horario laboral: _____
8. Jornada de trabajo: () Diurna () Nocturna () Mixta

I. RESUMEN DEL PUESTO Y DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FUNCIONES

El presente documento contiene un resumen del puesto y una lista detallada de las funciones que se había realizado hace dos años y que se pretende actualizar, por lo cual se le adjunta esta información para que la verifique. **VER ANEXO 1**

II. FACTORES DE ESPECIFICACIÓN

1. Requisitos intelectuales

1.1. Formación académica

Indique el grado de formación académica requerida para desempeñar su puesto de trabajo.

Grado	Formación académica: Grado de educación necesario para el adecuado desempeño de su puesto de trabajo.	Marque con x
A	Primaria Completa: Educación Básica	
B	Secundaria Completa: Bachiller en Educación Media	
C	Técnico Medio	
D	Diplomado	
E	Bachiller en educación superior: universitario	
F	Licenciatura en Educación Superior	
G	Maestría en Educación Superior.	

- A partir del técnico indique cuál especialidad se necesita_____
- Otros conocimientos o capacitaciones necesarias para el puesto que tiene en la empresa:

1.2. Experiencia Requerida

Indique el grado de experiencia que requiere un colaborador para el adecuado desarrollo de las funciones de su puesto.

Grado	Experiencia requerida: Grado de experiencia necesaria para el adecuado desempeño de su puesto de trabajo.	Marque con x
A	No requiere experiencia previa.	
B	Menos de un año de experiencia	
C	De más de un año a menos de 2 años.	
D	De más de 2 años a 4 años de experiencia.	
E	Más de 4 años de experiencia.	

Si marcó de la categoría B a la E, favor indique el tipo de experiencia requerida:

2. Requisitos Físicos

2.1. Esfuerzo físico

Indique el nivel de esfuerzo físico que considera se requiere para desempeñar su puesto, puede agregar una descripción.

Esfuerzo Físico	Marque con x	Descripción
Posición cómoda y estable.		
Traslados ocasionales dentro o fuera de la empresa.		
Subir escaleras constantemente.		
Manipulación de pesos moderados.		
Posiciones repetitivas al manipular máquinas		
Mantenimiento o instalación de mecanismos o equipos		

Traslado de materiales y equipos de peso moderado.		
Constante carga o descarga de materiales y equipo.		
Realización de labores de limpieza		
Realización de trabajos de campo		
Otros.		
Si marco otros tipos de esfuerzo físico que requiere su puesto indíquelos a continuación:		

2.2. Destrezas o habilidades

Indique las habilidades y destrezas que considera requeridas para el desempeño del puesto.

Habilidades y Destrezas	Marque con una X		
	Indispensable	Deseable	No requerida
Habilidad para analizar, expresar y redactar ideas.			
Dinamismo e Iniciativa.			
Sentido de Orden.			
Actitud positiva ante el cambio.			
Disposición para interactuar con las personas.			
Capacidad de Negociación y toma de decisiones.			
Lealtad.			
Capacidad para el trabajo en Equipo.			
Creatividad.			
Liderazgo.			
Orientación a los resultados.			

Planificación y Organización.			
Visión Estratégica			
Habilidad para entender y trabajar con artefactos mecánicos			
Comunicación oral			
Discreción (en el manejo de información confidencial)			
Disponibilidad de tiempo			
Adaptabilidad (capacidad de adaptarse rápidamente a las condiciones nuevas y cambiantes)			
Otras			
Si marco otras habilidades o destrezas que requiere su puesto, detállelas a continuación:			

3. Responsabilidades

3.1. Responsabilidad por supervisión del personal

Indique el grado de supervisión ejercida que presenta en el puesto

Grado	Supervisión de personal: responsabilidad que se tiene en cuanto a instruir, asignar y revisar el trabajo que realizan otros colaboradores.	Marque con X
A	No le corresponde la supervisión de personal	
B	Ejerce supervisión de 1 a 3 colaboradores	
C	Ejerce supervisión de 4 a 8 colaboradores	
D	Ejerce supervisión a mas de 8 colaboradores	

3.2. Responsabilidad por supervisión recibida o autonomía.

Indique el grado de supervisión recibida a la hora de desempeñar las funciones de su puesto.

Grado	Autonomía: Se refiere al grado de independencia, con el cual una persona puede desempeñar sus diferentes funciones dentro de la empresa.	Marque con x
A	El trabajo requiere una autonomía mínima. Recibe supervisión inmediata e instrucciones detalladas, constantes y precisas por parte de su jefe.	
B	Requiere una autonomía media. Realiza tareas utilizando políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa. Realiza frecuentemente funciones independientes con limitada autoridad.	
C	Requiere una autonomía alta. Trabaja con amplia independencia para realizar sus labores. Presenta informes a las jefaturas para su conocimiento y aprobación.	

3.3.Responsabilidad por medidas de seguridad y uso de equipo.

Grado	Medidas de seguridad y uso de equipo: implica la responsabilidad por el uso de equipo y medidas de seguridad, políticas de prevención de enfermedades y accidentes de trabajo.	Marque con x
A	Es responsable y conoce la importancia del uso de equipo y de las medidas de seguridad de su puesto de trabajo.	
B	Es responsable por la aplicación de normas, políticas y medidas de seguridad de todo su departamento.	
C	Es responsable de promover las políticas y acciones para asegurar una adecuada relación laboral, velando por el cumplimiento y aplicación del uso de equipo y medidas de seguridad.	
Si usa equipo de seguridad en su puesto de trabajo, mencione cual utiliza:		

3.4.Responsabilidad por uso y mantenimiento de herramientas y equipo.

Grado	Manejo de Materiales, Herramientas y Equipo: Se refiere al grado de responsabilidad que posee el colaborador en materiales, herramientas y equipo en su puesto de trabajo.	Marque con x
A	Es responsable únicamente por los materiales, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su puesto trabajo.	
B	Es responsable por la recepción, vigilancia y entrega de materiales, herramientas y equipo utilizados por sus compañeros de trabajo.	
C	Es responsable por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas y equipo utilizados por otras personas.	
D	Es responsable por el uso y mantenimiento de los activos de mayor valor de la empresa, como maquinaria y equipo, utilizados por otras personas.	

3.5.Responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos.

Indique el grado de responsabilidad en el manejo de títulos o valores que tiene el puesto.

Grado	Manejo de dinero, títulos, valores o documentos: Indica la responsabilidad por la recepción, custodia, entrega o administración de dinero, títulos, valores o documentos necesarios para la operación de la empresa.	Marque con X
A	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero, títulos, valores o documentos en su puesto de trabajo.	
B	Tiene poca responsabilidad en el retiro y entrega de dinero, títulos, valores o documentos esporádicamente (solamente cuando se le solicite)	
C	Tiene responsabilidad por la conservación, traslado y entrega de dinero, títulos, valores o documentos como función regular de su puesto.	
D	Tiene responsabilidad por la custodia, traslado y entrega de dinero, títulos, valores de alta cuantía o documentos como función permanente de su puesto de trabajo.	

3.6.Manejo de información confidencial.

Indique el grado de responsabilidad que tiene el puesto en el manejo de información confidencial.

Grado	Manejo de información confidencial: es el grado de responsabilidad que asume el colaborador ante manejo de información relevante que manipula el puesto dentro de la empresa y que puede estar sujeta a estricta confidencialidad.	Marque con X
A	No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.	
B	Utiliza información de importancia para la Cooperativa esporádicamente.	
C	Utiliza información que es de importancia para la Cooperativa conocida a nivel de su departamento.	
D	Por la naturaleza de su trabajo, maneja datos e información confidencial para la Cooperativa en general.	

3.7. Contactos internos y externos.

Indique el grado de responsabilidad por relaciones de trabajo que tiene el puesto.

Grado	Contactos internos y externos: Grado de relación existente entre su cargo y personas u organizaciones.	Marque con X
A	Requiere contacto con los colaboradores de su departamento.	
B	Requiere contacto con los colaboradores de su departamento y otros internos.	
C	Además de los anteriores, requiere de contactos externos de manera esporádica	
D	Requiere tanto de contactos internos como externos como parte fundamental en su trabajo.	
Si marco la opción C o D, especifique los contactos externos con los cuales se relaciona su puesto a continuación:		

4. Condiciones de Trabajo

4.1. Ambiente físico de trabajo.

Marque con una X las condiciones del medio en que se desarrollan sus labores, agregue una descripción.

	Marque con x la calificación que presenta cada aspecto		
	Adecuada	Inadecuada	Descripción
Iluminación			
Ventilación			
Temperatura			
Limpieza			
Ruido			
Postura			
Humos			
Líquidos			
Polvo			
Olor			
Humedad			
Contacto con productos químicos			
Otros:			
Si marco otros tipos de ambiente físico en los cuales desarrolla su trabajo, especifique ¿Cuáles?:			

4.2. Riesgos laborales

Indique los riesgos a los cuales está usted expuesto durante su jornada de Trabajo y agregue una pequeña descripción.

Riesgo laborales	Marque con x	Descripción
Caídas		
Golpes		
Cortaduras		
Quebraduras		
Quemaduras		
Descargas eléctricas		
Enfermedades		
Envenenamiento		
Hundimiento		
Otros		
Si marco otros tipos de riesgos laborales especifique ¿Cuáles?:		

- ¿Qué medidas de precaución toma usted para evitar los riesgos anteriormente mencionados?

2. APÉNDICE Nº 2. COMUNICADO INTERNO.

Fecha:

De: Gerencia

Para: Colaboradores (as) de la Cooperativa.

Asunto: Solicitud de colaboración en cuestionarios y entrevistas.



Reciban un cordial saludo colaboradores (as) de COOPEBRISAS R.L.

La Cooperativa para el adecuado manejo de su capital humano y mejor organización de la información, está realizando un Manual de Puestos que ofrece una serie de beneficios tanto a cada colaborador como a la administración entre los que se pueden citar:

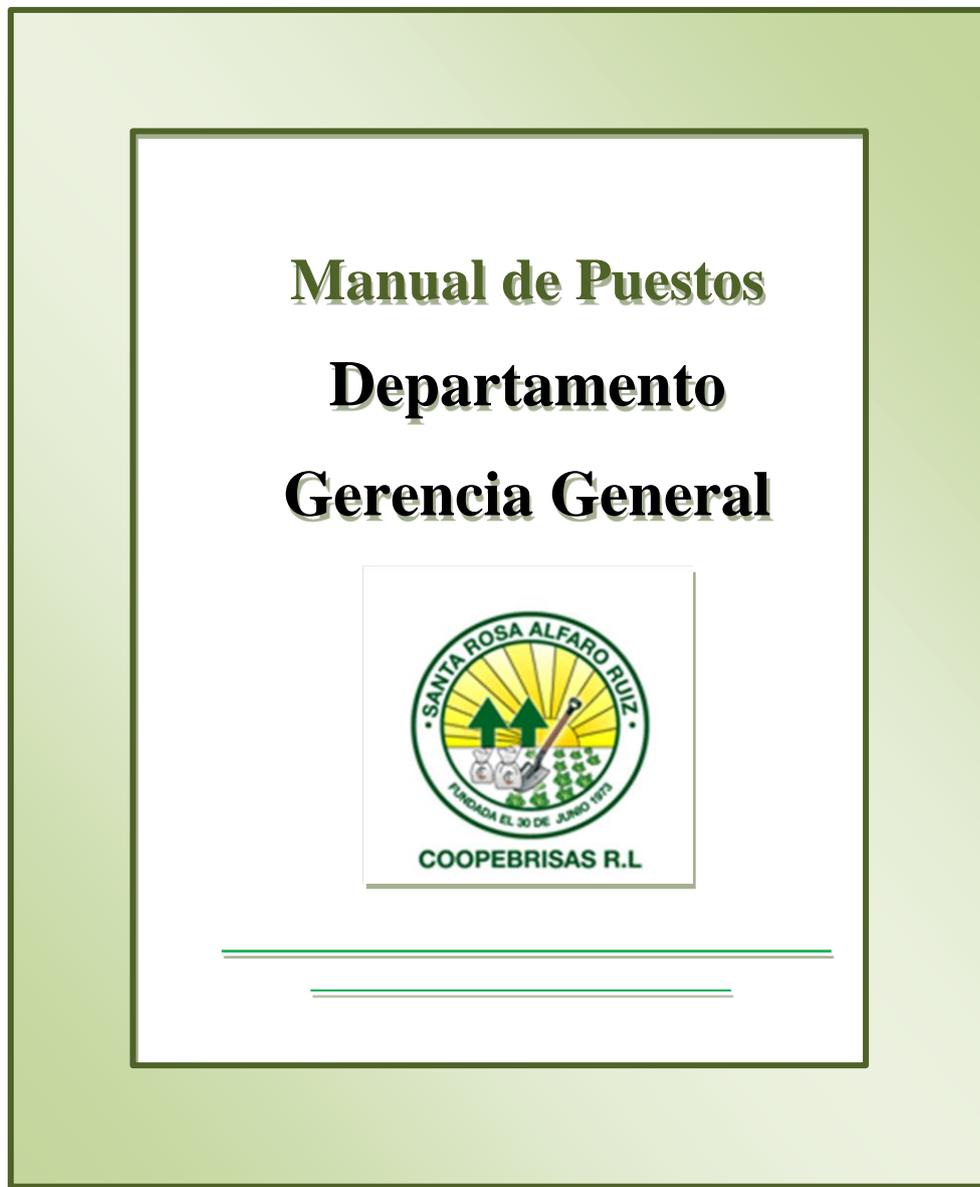
- Ayuda a la elaboración de los anuncios para el reclutamiento de personal.
- Determinar el perfil de los puestos, que sirve para la selección de personal.
- Suministra información relevante para los programas de capacitación.
- Sirve de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Le proporciona a los colaboradores un instrumento que ayuda a su mejor integración en los puestos de trabajo cuando ingresa a la Cooperativa.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- Suministra a la sección de higiene y seguridad laboral, los datos necesarios para minimizar riesgos.

Para el diseño de este Manual de puestos, en los próximos días se estarán aplicando cuestionarios a los trabajadores y entrevistas a los jefes de cada departamento, por lo que se les solicita su colaboración en el proceso de recolección de información, tanto en cuanto al tiempo de devolución, así como a la cantidad y veracidad, de manera que el manual pueda quedar lo más completo posible. Estos serán aplicados por la Srta. Margareth Rodríguez Arce, estudiante del Tecnológico de Costa Rica quien está colaborando en la elaboración del Manual de Puestos.

De ante mano de se les agradece su colaboración.

Firma:

3. APÉNDICE N° 3 FORMATO DEL PERFIL DEL MANUAL DE PUESTOS





Manual de Puestos

Gerente General

Identificación del Puesto

Código:

Puesto del jefe inmediato:

Departamento:

Unidad:

Horario de trabajo:

Jornada:

Puestos que supervisa:

Puesto	Número de personas

✚ Descripción general del puesto:

☒ Descripción de las funciones del puesto:

-

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

☒ Requisitos Intellectuales

Formación académica
Formación complementaria
Experiencia laboral

☒ Requisitos Físicos

Esfuerzo físico
Destrezas o habilidades

☒ Responsabilidades

Supervisión de Personal
Supervisión recibida o autonomía
Medidas de seguridad y uso de equipo.
Uso y mantenimiento de materiales, herramientas y equipo.

Manejo de Dinero, Títulos Valores o Documentos

Manejo de Información confidencial

Contactos internos y externos.

🏠 Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo

Riesgos laborales

Detalle	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado			
Revisado			
Aprobado			

4. APÉNDICE N° 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE TRABAJO																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Actividad	30-jul	06-ago	13-ago	20-ago	27-ago	03-sep	10-sep	17-sep	24-sep	01-oct	08-oct	15-oct	22-oct	29-oct	05-nov	12-nov	19-nov	23-nov
Visita empresa	█																	
Plan de trabajo																		
Marco teórico																		
Reseña histórica																		
Marco metodológico		█																
Definición de estructura organizacional		█																
MANUAL DE PUESTOS																		
Determinación de los cargos a describir.		█																
Ubicación de los mismos en el organigrama		█																
Propuesta 1: Formato, Estructura del manual			█															
Elaboración de cuestionario sin Factores de Esp			█															
Aprobación propuesta 1			█															
Comunicado interno			█															
Propuesta 2 Gradación de los factores de espec.			█															
Aprobación propuesta 2			█															
Recolección de datos colaboradores			█	█	█	█												
Recolección de datos gerencia						█												
doc de datos recolectados							█											
análisis individual de inf recolectada								█	█	█								
Análisis de puestos										█								
Propuesta 3 apartado de anal.											█							
Aprobación de prop. 3												█	█	█				
PROCESOS RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN																		
Diagnostico de situación actual procesos										█								
Determinación de las políticas de											█							
Reclutamiento, Selección e Inducción												█						
Confeción de carta de requisición de personal													█					
Elaboración de hoja de solicitud de empleo														█				
Establecimiento de propuesta para los procesos															█			
Reclutamiento, Selección e Inducción																█		
Aprobación de propuesta																	█	
Elaboración de fluxogramas																		█
Análisis de procesos RH																		█
Aprobación del análisis procesos																		█
Redacción de la introducción y limitaciones																		█
Conclusiones y recomendaciones																		█
Presentación de prod. A Gerencia																		█
Agradecimiento dedicatoria																		█
VF 1 a asesora																		█
Devolut de asesora																		█
VF para jurados																		█
lectura jurados																		█
Expos y defensa																		█
Entrega CD s																		█
Presentación cooperativa																		█

5. APÉNDICE Nº 5. CUESTIONARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

Cuestionario para el Levantamiento de Procesos Reclutamiento, Selección e Inducción

COOPEBRISAS R.L.

El siguiente cuestionario se realiza con el fin de recolectar información que sirva como base para la elaboración de un documento formal de dichos procesos para la Cooperativa.

1. Nombre del Procedimiento

2. Encargado del proceso y puesto que ocupa.

3. Nombre completo de su jefe inmediato y puesto que ocupa.

4. ¿Quiénes son las personas que están involucradas en el procedimiento?

Reclutamiento: _____

Selección: _____

Inducción: _____

5. ¿Cuál es el propósito principal de este procedimiento?

Reclutamiento

Selección:

Inducción

6. ¿Se utilizan documentos internos y externos en el desarrollo de cada proceso?

1. Sí. ¿Cuáles? 2. No. Continuar en la pregunta #7

Reclutamiento:

Documentos internos

Documentos Externo

Selección:

Documentos internos



Apéndices

Documentos Externo

Inducción:

Documentos Internos

Documentos Externo

¿Considera usted que existen términos o conceptos dentro del procedimiento que requieren ser detallados para mejorar su comprensión?

Sí. ¿Cuáles?

No. Continuar en la pregunta 10

Reclutamiento

Selección:

Inducción

8. ¿Qué herramientas se utilizan para llevar a cabo el procedimiento?

Reclutamiento

Selección:

Inducción

9. Describa detalladamente la secuencia de los pasos que usted realiza para llevar a cabo el procedimiento, según los puestos que intervienen.

Paso	Puesto
Reclutamiento:	

Selección:

Inducción

11. Detalle algunas recomendaciones u observaciones que usted considere importantes para lograr una mayor eficiencia y eficacia en el proceso.

Reclutamiento

Selección:

Inducción

Apéndices



Muchas Gracias por su Colaboración!!!

