

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
ESCUELA DE AGRONEGOCIOS  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN  
AGROINDUSTRIAL**

**INFORME FINAL DE PROYECTO**

**DOCUMENTO 1**

**MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE  
LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE FRIJOL Y  
MAÍZ DE LA REGIÓN BRUNCA**

**PROFESIONALES A CARGO:**

**SONIA BARBOZA FLORES, MAE. COORDINADORA  
BETTY ARAYA CHAVES, MAE.**

**ENERO, 2017**

## Contenido

Resumen.....	4
Introducción .....	4
Marco Teórico .....	5
Metodología.....	6
Resultados.....	7
Área de Dirección superior .....	11
Área de Organización interna.....	17
Área de Finanzas y contabilidad .....	17
Recomendaciones.....	19
Agradecimientos .....	19
Referencias .....	19
Apéndices .....	20

## Índice de Cuadros

<b>Cuadro 1</b>	Acciones de mejora para la Dirección Superior .....	9
<b>Cuadro 2</b>	Acciones de mejora para la Organización Interna.....	9
<b>Cuadro 3</b>	Acciones de mejora para Finanzas y Contabilidad .....	10
<b>Cuadro 4</b>	Acciones de mejora para Mercadeo y Ventas.....	10
<b>Cuadro 5</b>	Acciones de mejora para Productos y Servicios .....	10
<b>Cuadro 6</b>	Ejemplo de Estrategias Organizativas .....	13

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1.	Organigrama de las asociaciones de productores. ....	8
Ilustración 2.	Juntas directivas en elaboración de plan estratégico. Febrero 2015 .....	11
Ilustración 3.	Diagrama de causa-efecto de problema de Juntas Directivas de Asociaciones de Productores de Frijol. ....	14
Ilustración 4.	Organigrama propuesto .....	17

**Código del Proyecto: 1431024**

**Título del proyecto: Mejoramiento de la capacidad competitiva de las asociaciones de productores de frijol y maíz de la Región Brunca**

**Autoras.**

Sonia Barboza Flores, Máster en Administración de Empresas, [sbarboza@itcr.ac.cr](mailto:sbarboza@itcr.ac.cr).  
Coordinadora.

Betty Araya Chaves, Máster en Administración de Empresas, [baraya@itcr.ac.cr](mailto:baraya@itcr.ac.cr)

**Resumen**

Este proyecto de extensión tenía como objetivo mejorar la capacidad competitiva de tres asociaciones de productores de la Región Brunca a través de un proceso de acompañamiento en la implementación de un plan de mejoras aprobado por estas organizaciones. Para esto se partió de un diagnóstico para determinar las áreas de mejora de mayor prioridad según el acuerdo con las juntas directivas. A raíz de ello, se desarrollaron distintas acciones de mejora que incluyeron capacitación, entrenamiento, revisión de sistemas de control y de costos, diseño de instrumentos de gestión, y acompañamiento de acuerdo con el tiempo disponible de las extensionistas y de los miembros de junta directiva. En general se recurrió a talleres de capacitación, sesiones de trabajo con juntas directivas, entrevistas al personal, como los principales. Se logró generar nuevas formas de enfocar la dinámica de las juntas directivas y se creó condiciones básicas para asimilar y tratar de mantener las mejoras propuestas, sin embargo debe reconocerse las limitaciones de tiempo, de escolaridad y de recursos de apoyo como escaso a nulo personal preparado que tienen las juntas directivas para desempeñar su tarea y para apropiarse, aplicar y mantener las mejoras desarrolladas. No obstante, puede afirmarse que hay mayor conocimiento y conciencia sobre la importancia y uso de las herramientas de gestión, del uso del plan estratégico y de mercado, de los indicadores financieros, de los instrumentos de manejo de la tesorería, de la gestión del recurso humanos y del control del proceso productivo y sus costos.

**Palabras clave**

Granos básicos, competitividad, implementación de mejoras, gestión empresarial

**Introducción**

En su mayoría, los productores de granos básicos, específicamente frijol y maíz de la Región Brunca, están afiliados a una o más de las asociaciones existentes en la zona. Estas asociaciones existen desde los años 80 y han sido el mecanismo utilizado para acopiar, secar y comercializar los granos. A raíz de la apertura comercial a la que han estado expuestos desde esa década, y que se ha ensanchado con los tratados de libre comercio, los productores se han visto expuestos a la competencia con granos importados, siendo

particularmente fuerte la competencia el frijol traído de Nicaragua y de China, en ambos casos bajo el paraguas de los tratados comerciales. En este contexto, los costos de producción nacionales tienen un importante papel al compararse con el producto importado y además incide fuertemente la estructura de mercado que existe en la fase de industrialización y distribución a los canales detallistas, lo que ha limitado seriamente la capacidad de las asociaciones para obtener un precio adecuado. A esto deben adicionarse las limitaciones que tienen tanto los productores como los directivos de sus asociaciones, que tienen escaso nivel educativo, formas de gestión empresarial, uso de la tecnología y de control de los procesos productivos que no son adecuados.

Este proyecto se cataloga como de extensión por su naturaleza y por el tipo de participación de las dos profesionales involucradas. De acuerdo con la problemática detectada en las asociaciones de productores, el proyecto buscó la identificación e implementación de acciones de mejora en la gestión empresarial y en el proceso productivo desarrollado por las plantas de secado.

La metodología desarrollada fue participativa pues en ambas fases, identificación e implementación, se tuvo el involucramiento de los miembros de junta directiva, personal administrativo y de planta. En todos los casos la capacitación y el entrenamiento fue un elemento importante, durante los dos años del proyecto.

El objetivo general del proyecto fue “Mejorar la capacidad competitiva de tres asociaciones de productores de la Región Brunca a través de un proceso de acompañamiento en la implementación de un plan de mejoras aprobado por estas organizaciones” y sus objetivos específicos fueron lograr la implementación de los planes de mejora de las asociaciones, según sus posibilidades, mediante el entrenamiento, el acompañamiento técnico y la formación, para elevar las capacidades técnicas y de gestión de los cuerpos directivos y personal de las organizaciones en correspondencia con el plan de mejoras.

## **Marco Teórico**

Un sistema es *“un conjunto de elementos interrelacionados de manera dinámica con el fin de conseguir un objetivo común, constituyendo un todo unitario organizado, imbuido dentro de un sistema superior o suprasistema, donde es posible distinguir dos o más subsistemas”* (Mertens, 2009). Un proceso productivo es precisamente un sistema que tiene entradas, un proceso y una salida (Gallego, 2009). A la entrada de este se encuentran los proveedores (productores, proveedores de tecnología y servicios, entre otros); durante el proceso se transforman los insumos de distinta índole mediante su combinación (granos, energía, mano de obra) y la salida debe dar como resultado un producto con ciertos criterios de calidad y de costo para entregar a un cliente. Este resultado además de satisfacer al cliente debe proporcionar rendimientos positivos a las asociaciones pues es la forma de asegurar su permanencia y crecimiento.

Tomando como base el concepto anterior, se confirma la necesidad de revisar la eficiencia en distintos ámbitos del sistema productivo y de proponer e implementar acciones de mejora para incidir en los resultados operativos y financieros de las asociaciones de productores. Considerando que productividad es el arte de lograr más con lo mismo, el elevar la productividad permitiría un mejor uso de todos los recursos de las organizaciones. Es de mucha importancia considerar que para acercarse o alcanzar el desarrollo es muy importante cerrar la brecha de productividad, pues cerrando esta brecha se logra también mejorar los ingresos. Trabajar en el incremento de la productividad implica tener presentes factores internos respecto al uso de los recursos, pero también revisar el efecto de las políticas sectoriales y nacionales.

La innovación es la base de las mejoras sostenidas en productividad, y son aplicadas en

distinta forma y tiempo por las organizaciones, por ello debe darse en los diversos ámbitos de la empresa. El impacto puede ser importante si se logran cambios en tecnología, en organización productiva y en la gestión o manejo del talento humano. Para innovar hay que aprender haciendo y también inciden los cambios culturales en la organización y el efecto que tenga el entorno sobre ella. La productividad puede medirse en distintos ámbitos, a saber económico financieros, de los procesos y del recurso humano ( (Mertens, 2009).

Para medir la productividad es necesario y conveniente tener sistemas de registro para disponer de los datos básicos que permitan realizar las estimaciones de algunos indicadores de costo, de tiempos, entre otros. Si la medición de la productividad se realiza con enfoque ingenieril, debe contar con parámetros y variables; relaciones descriptivas y restricciones y criterios (Biasca, 2006). Sin embargo si no se tienen todos estos elementos, se pueden utilizar otros modelos que no sean de corte ingenieril.

Un sistema de producción será más competitivo, al plantear medidas de mejora e implementarlas habiéndose identificado las causas que inciden en la ineficiencia del sistema.. Esto hace que también la implementación deba ser muy asertiva. La implementación de un plan de mejora requiere de la formación de un equipo, de su planificación y seguidamente de su desarrollo, además, de su seguimiento y revisión periódica (Bernaola, Peña, Periañez, Pretel, & Urianabarrarenexea, sf). Respetar este proceso ofrece mayores garantías de éxito en la consecución de los objetivos finales, en este caso impactar positivamente en el desempeño de las organizaciones.

## **Metodología**

- Población y muestra del estudio

En este proyecto se inició el trabajo con tres asociaciones de productores, a saber, Asociación de Productores de Concepción de Pilas, Buenos Aires de Puntarenas; Asociación de Productores de Colinas, Buenos Aires, Puntarenas; y Asociación de Productores de El Águila, Pérez Zeledón. Entre ellas suman más de 300 productores asociados, pero las mejoras a implementar como parte del proyecto están directamente relacionadas con el trabajo de las juntas directivas y el manejo del proceso productivo de las plantas de secado de granos. Por ende se trabajó con los miembros de cada junta directiva (7 por cada una) y el personal de proceso, particularmente con el encargado de planta. No obstante en octubre de 2014 la junta directiva de la Asociación de Productores de Colinas, Buenos Aires, Puntarenas decidió no continuar su participación en el proyecto (Anexo 1 Carta de Asociación de Productores de Colinas), por lo que el trabajo se continuó con las otras .

- Diseño de investigación (Plan de trabajo).

Para iniciar el trabajo se realizó un diagnóstico a cada asociación en el II semestre de 2014 (Apéndice 1) y se validó con las juntas directivas. Como paso siguiente se les presentó la propuesta del plan de mejoras a implementar durante los años 2015 y 2016. Este fue aprobado por cada una de ellas y con base en el mismo se desarrolló el trabajo durante los dos años de proyecto.

Para la implementación de las mejoras propuestas, se programaron reuniones o sesiones de trabajo con cada junta directiva y visitas a planta al menos una vez al mes. Para cada visita se programaron los tópicos, se envió agenda previa y se preparó el material requerido fuera para capacitación, análisis o para implementación de procedimientos u otros. En cada

sesión de trabajo se levantó registro de participación según cada actividad realizada, así como también se registró evidencia de la entrega de los distintos documentos desarrollados con ellos.

## **Resultados**

El diagnóstico para cada asociación, se subdividió en distintas áreas a saber, Dirección superior, Organización interna, Finanzas y contabilidad, y Mercadeo y ventas. Hasta la fecha la gestión o manejo de cada organización, recae en la junta directiva en pleno y en particular en su Presidente, quien asume también como administrador o gerente, recibiendo un salario por esto. Cabe mencionar, que la mayoría de miembros de junta directiva solo cuentan con educación primaria, y antes del Proyecto no habían recibido capacitación ni asesoramiento en temas de gestión ni de procesamiento agroindustrial. Asumieron sus cargos a inicios del 2014 a raíz de fuertes desavenencias con la junta directiva anterior.

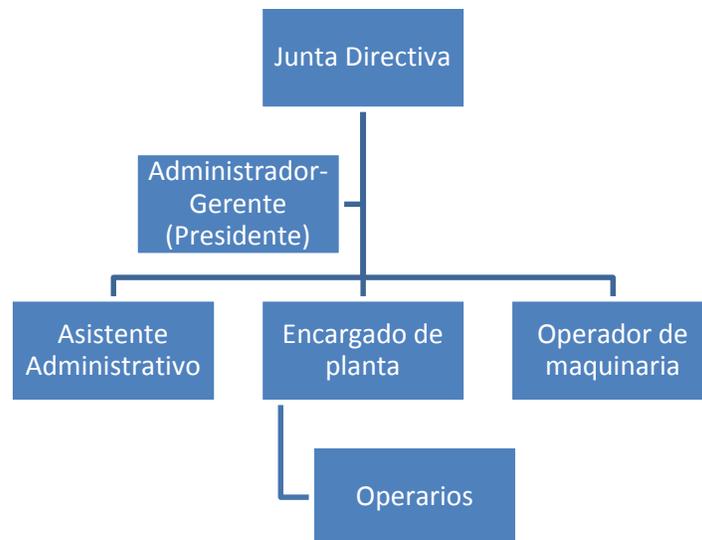
En el diagnóstico se hizo evidente que operan según su mejor criterio valiéndose de su experiencia en la actividad productiva de granos pero no contaban con plan de largo plazo ni planes operativos, y sin utilizar herramientas para el manejo de la junta, la administración o la planta. En general su visión se ha circunscrito a cada cosecha.

Cada asociación cuenta con personal administrativo, usualmente una sola persona, que poseen estudios primarios y en alguna medida de secundaria, exceptuando un caso con estudios universitarios. Sus tareas las realizan según mandato de la junta directiva, expresado por el Presidente/Administrador, por lo que ante las limitadas capacidades de gestión y el muy escaso acceso y uso de tecnología (uso de computadoras, de información, entre otros) la labor administrativa se maneja de manera bastante rudimentaria o artesanal. La información se maneja desintegrada, sin sistematizar, y en muchas ocasiones está desactualizada.

Las juntas directivas en sus sesiones de trabajo no habían conocido todos los procedimientos y técnicas necesarias para lograr mejores resultados lo que provocaba un uso excesivo de tiempo para el desarrollo de las reuniones, donde no se programaba agenda ni se preparaba información. También se identificaron carencias tanto en el manejo de las negociaciones como en general en la toma de decisiones, siendo estas tareas permanentes en un cuerpo directivo y en un gerente. Según los resultados del diagnóstico estas juntas carecían de instrumentos para facilitar el direccionamiento estratégico

Las juntas directivas son las responsables, particularmente el Presidente, de las negociaciones que se realizan para la comercialización de los granos, la adquisición de insumos, créditos e inversiones.

Estas organizaciones tienen una estructura muy plana según se muestra en la ilustración 1.



*Ilustración 1. Organigrama de las asociaciones de productores.*

A pesar de ser tan plana y pequeña respecto a número de empleados, el personal no tenía suficiente claridad respecto a sus funciones y se manifestaban algunas falencias en su manejo pues se contaba con algunos instrumentos para una mejor gestión del personal. Respecto al aspecto contable, todas las organizaciones han pasado por períodos de falta de información actualizada y con relaciones poco efectivas con las personas que les brindaban el servicio. Además hay ausencia de respaldo y registro de información lo que afecta la veracidad de la información contable y financiera. Adicionalmente a esto, no se hace uso de la información ni se conoce sobre su interpretación y análisis. Igualmente sucede en materia presupuestaria, pues se carece de formulación de presupuestos de todo tipo.

Una situación crítica es la de comercialización de granos, pues los productores nacionales no controlan el precio, siendo sujetos de las condiciones del mercado externo. Sumado a esto se notó gran desconocimiento de los mecanismos de la formación de precios, y falta de planes para guiar esta tarea, así como de los elementos a considerar a la hora de entrar en una negociación.

En relación al manejo de las plantas de secado, solamente se cumple con los requerimientos que les establece el Consejo Nacional de Producción (CNP) respecto al registro de los productores, pero no se llevan registros de costos, hay deficiencias en el sistema de abastecimiento de energía y no se aplican los procedimientos requeridos para buenas prácticas de manufactura. También se registraron otras debilidades respecto a programación de la producción y de gestión de calidad.

Las acciones de mejoras que debieran ser desarrolladas, en acuerdo con las juntas directivas y las respectivas actividades a realizar se muestran seguidamente.

### **Cuadro 1**

Acciones de mejora para la Dirección Superior

<b>ACCIONES DE MEJORA POR AREA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>
<b>DIRECCION SUPERIOR</b>	
1. Elaborar plan estratégico	Taller de Planeamiento estratégico
2. Diseño de plan operativo anual	Taller para la formulación del Plan operativo
3. Creación de un sistema de trabajo para las reuniones de junta directiva	Sesión de trabajo para análisis, elaboración de propuesta y mecanismo de aprobación e implementación
4. Ampliar los conocimientos, habilidades, destrezas de los miembros de junta en toma de decisiones y negociación	Taller de Toma de decisiones  Taller de Negociación
5. Revisión y actualización de los Estatutos	Sesión de trabajo para análisis, elaboración de propuesta y aprobación
6. Base de datos de asociados y canales de comunicación	Revisión del sistema actual, propuesta y aprobación

### **Cuadro 2**

Acciones de mejora para la Organización Interna

<b>ACCIONES DE MEJORA POR AREA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>
<b>ORGANIZACIÓN INTERNA</b>	
1. Análisis de la estructura orgánica de la Asociación	Diagnóstico interno: sesiones de recolección de información y análisis; propuesta de estructura orgánica
2. Diseño del sistema de gestión del recurso humano	Políticas de reclutamiento y selección; evaluación de desempeño y recompensa y de capacitación, entre otros
3. Manuales y reglamentos como mecanismos de gestión y control	Diseño de Manual de puestos; reglamento interno, vacaciones, permisos, expedientes y otros

### **Cuadro 3**

Acciones de mejora para Finanzas y Contabilidad

<b>ACCIONES DE MEJORA POR AREA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>
<b>FINANZAS Y CONTABILIDAD</b>	
1. Revisión del sistema de control interno y propuesta de mejoras y su implementación	Diseño de procedimientos para control de tesorería y caja chica, u otros Taller de elaboración de presupuestos Acompañamiento en el establecimiento de los presupuestos
2. Análisis del sistema de costeo y de la estructura de costos del servicio de secado y comercialización de frijol.	Recopilación de información del sistema de cálculo; Determinación de ajustes en el sistema; Validación del sistema de costeo

### **Cuadro 4**

Acciones de mejora para Mercadeo y Ventas

<b>ACCIONES DE MEJORA POR AREA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>
<b>MERCADEO Y VENTAS</b>	
1. Diseño de un plan de mercadeo	Taller Elaboración de un plan de mercadeo. Seguimiento Implementación de Plan de Mercadeo

### **Cuadro 5**

Acciones de mejora para Productos y Servicios

<b>ACCIONES DE MEJORA POR AREA</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	
1. Mejorar el sistema de programación, presupuestación y control de los costos	Diseñar los procedimientos para el control de los costos de producción Analizar y ajustar la programación de las operaciones
2. Implementación de las mejoras en los procesos productivos	.Análisis in situ (tiempos y movimientos) de los procesos operativos

3. Establecimiento del sistema de control de producción	<p>Evaluación de los resultados obtenidos en el análisis in situ</p> <p>Diseñar las mejoras a implementar en el área operativa</p> <p>Validación y aprobación de las mejoras</p> <p>Diseño del procedimiento de recibo de materia prima</p> <p>Diseño de los procedimientos de control para las implementación de las BPM</p>
4. Plan de utilización de energías alternativas	<p>Auditorías energéticas a dos asociaciones</p> <p>Estudio de viabilidad del uso de energías alternativas</p>
5. Desarrollo del plan de mantenimiento de equipos	<p>Diseño de los procedimientos de control para el mantenimiento de los equipos</p> <p>Capacitación en la implementación del plan de mantenimiento</p> <p>Seguimiento</p>

Dada la amplitud de las mejoras a implementar, y las restricciones de tiempo, se optó por trabajar en dos distintos proyectos complementarios, presentándose aquí los resultados aplicables a este informe, por área de intervención.

### Área de Dirección superior

#### 1. Elaborar plan estratégico

Para esta acción de mejora, se convocó a los miembros de las tres juntas directivas, a dos talleres con una duración total de 3 días. Se preparó el material que se fue explicando y a la vez cada junta directiva iba desarrollando cada punto según lo solicitado para poder dar forma al plan. Las siguientes fotografías muestran parte del trabajo realizado.



*Ilustración 2. Juntas directivas en elaboración de plan estratégico. Febrero 2015*

Una vez terminada la formulación, se procedió a entregar un borrador a cada junta para su revisión, posterior a lo cual se logró entregar el documento final de Plan Estratégico a cada asociación. Una muestra del Índice de uno de los planes desarrollados se puede ver seguidamente, y no se adjunta un ejemplar por la sensibilidad de la información.

- Introducción
- Misión de Asoproelaguila
- Visión de Asoproelaguila
- Valores y principios de Asoproelaguila
- Análisis externo
- Análisis del sector industrial
- Análisis de grupos de interés
- Evaluación de los factores externos de cara a la estrategia usada hasta ahora para competir
- Factores clave de éxito y matriz de perfil competitivo
- Análisis interno: fortalezas y debilidades
- Objetivos estratégicos
- Estrategia genérica
- Estrategia específica

## 2. Planes operativos anuales

Por restricciones de tiempo de las juntas directivas no se realizó taller conjunto sino que se trabajó con cada una para priorizar los planes por área funcional según lo establecido en las estrategias específicas definidas en el Plan Estratégico. Para esto en la sesión de trabajo primero se hizo revisión de lo anotado en el plan estratégico, luego ellos señalaron las prioridades y con base en esto y con el apoyo de estudiante asistente se elaboraron propuestas en borrador del plan para cada área funcional. Se entregó cada plan y quedó en manos de cada junta completarlo, su implementación y seguimiento. Un ejemplo de lo realizado se resume así:



### 3. Sistema de trabajo de las juntas directivas

Cuando se realizó el diagnóstico se determinó que las juntas directivas funcionan sin mayor planificación de sus sesiones y los miembros manifestaban inconformidad con algunos factores como el tiempo invertido, entre otros. Para evaluar esto y definir acciones de mejora específicas se realizó una sesión de trabajo utilizando el diagrama de Ishikawa, obteniéndose lo que se muestra en la ilustración.

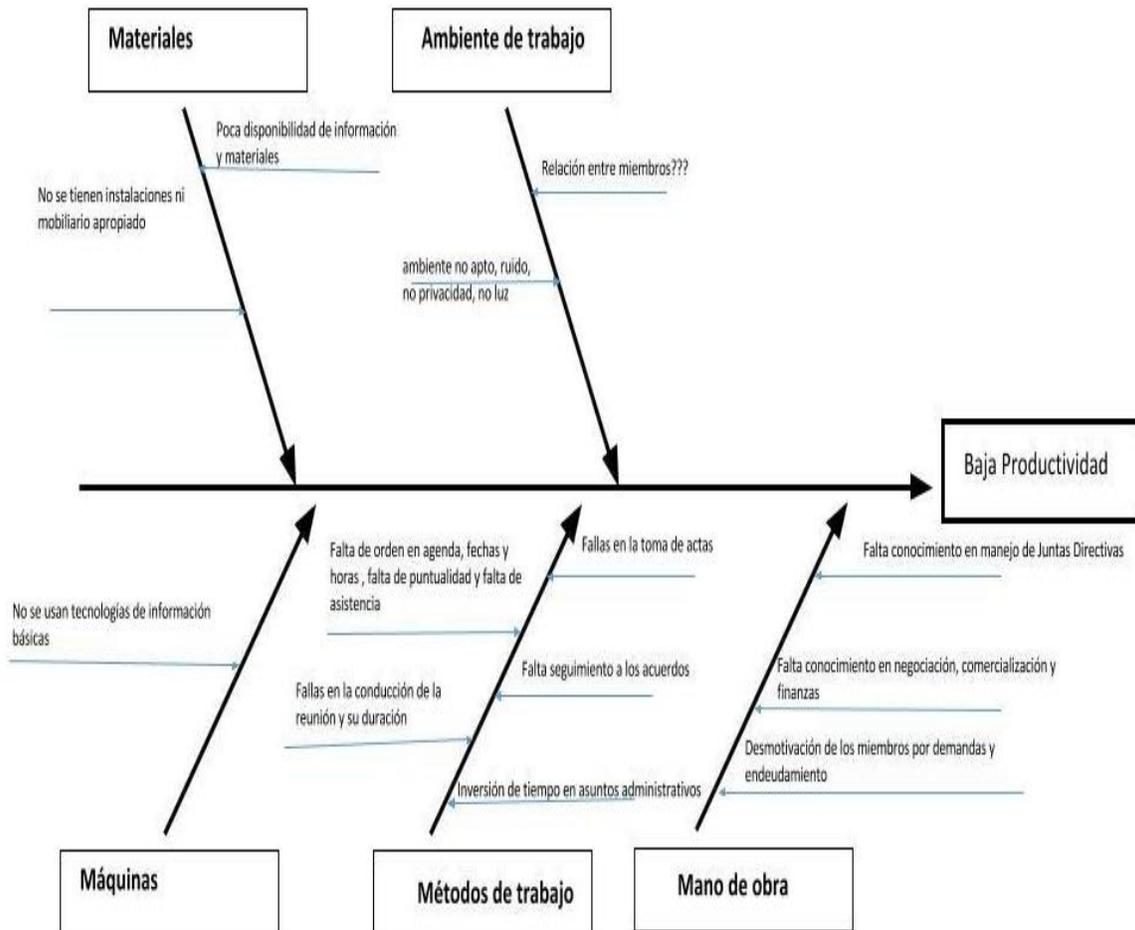


Ilustración 3. Diagrama de causa-efecto de problema de Juntas Directivas de Asociaciones de Productores de Frijol.

Este diagnóstico se explica según se puntualiza seguidamente.

#### **Problema: Baja Productividad**

- Causas:
  - **Ambiente de trabajo**
    - Subcausas:
      - Existe un ambiente no apto para la realización de las reuniones, es ruidoso y algunas veces incómodo porque no hay ni sillas para estar sentado por

- varias horas
      - No hay privacidad porque mucha gente llega a escuchar cerca de donde están reunidas las personas.
      - Falta buena iluminación
- **Materiales**
  - Subcausas:
    - No existen instalaciones (oficinas o centro de reuniones) ni mobiliario para llevar a cabo las reuniones
    - Hay poco uso de la informática
- **Máquinas**
  - Subcausas:
    - No se usan tecnologías de información básicas. (Equipo de cómputo, celulares, internet, etc.)
    - Restricción de la electricidad
- **Métodos de trabajo**
  - Subcausas:
    - Falta de orden en agenda y conducción de reunión
    - Fallas en la toma del acta de junta directiva y asamblea
    - Falta de seguimiento a los acuerdos
    - Falta de puntualidad y falta de asistencia
    - Falta de regulación de las asistencia de los miembros de la junta
    - Inversión de tiempo de la junta en asuntos administrativos
    - Sesiones muy largas
    - No hay una hora establecida fija entonces los horarios de las juntas siempre son diferentes
- **Mano de obra**
  - Subcausas:
    - Conocimiento en manejo de Juntas Directivas
    - Conocimiento en negociación, comercialización y finanzas.
    - Desmotivación de los miembros de la junta por razones como demandas y endeudamiento.

Respecto a Ambiente de Trabajo, Materiales y Máquinas se hizo referencia a las inversiones necesarias para subsanar estas carencias, lo que quedó sujeto a la disposición de recursos por parte de cada asociación. Por lo tanto se procedió a atender lo referente a Métodos de trabajo y Mano de obra que podrían ser cubiertos al menos parcialmente por el proyecto.

En Métodos de trabajo se concluyó que mucho de los asuntos indicados como problema o causa, pueden atenderse con el uso de un reglamento que regule todos los aspectos

necesarios para conducir una junta directiva.

Por lo anterior, se elaboró y entregó a cada junta un borrador que luego fue revisado y finalmente entregado. La propuesta consta de 38 artículos divididos en los distintos capítulos a saber:

Capítulo 1 DEL OBJETIVO

Capítulo 2 RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA

Capítulo 3 DEBERES Y DERECHOS DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Capítulo 4 MECANISMOS PARA EL ESTUDIO DE LOS ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Capítulo 5 DE LA AGENDA Y LAS SESIONES

Capítulo 6 LOS DEBATES Y LOS ACUERDOS

Capítulo 7 LA SECRETARÍA DE LA JUNTA DIRECTIVA

Capítulo 8 LAS ACTAS

Capítulo 9 DE LA COMUNICACIÓN DEL QUEHACER DE LA JUNTA DIRECTIVA

Capítulo 10 REFORMAS AL REGLAMENTO DEL JUNTA DIRECTIVA

Capítulo 11 DISPOSICIONES GENERALES

En relación a Mano de obra, se realizó acompañamiento a una sesión de junta directiva para procurar la comprensión del reglamento y su aplicación, y además se realizaron las capacitaciones en los temas señalados, asunto que se ampliará más adelante.

#### 4. Ampliar conocimientos, habilidades y destrezas en Negociación y Toma de decisiones

Para efectos de esta mejora, se impartieron dos talleres, uno de cada tópico, con la participación de los miembros de las juntas directivas utilizando material previamente elaborado y procurando realizar la fase práctica con base en la vivencia de estas asociaciones. Por esto en el taller de Toma de decisiones cada junta directiva seleccionó un problema sobre el cual debían tomar una decisión y en el de Negociación se realizó una representación (industriales y asociaciones) sobre la negociación del precio de venta. El desarrollo de habilidades y destrezas fue posible hasta donde el tiempo disponible lo permitió, pero no se profundizó suficientemente, por las restricciones de tiempo.

#### 5. Revisión y actualización de estatutos

Aun cuando las tres asociaciones inicialmente participantes habían señalado la necesidad de revisar y actualizar los estatutos, solamente una de ellas hizo espacio en su agenda para atender este punto. En este caso se analizó con esa junta directiva cada artículo y se retomaron las principales preocupaciones que esta deseaba incorporar o modificar. Se preparó y entregó una propuesta para su estudio, con el fin de contar con la propuesta a someter a la asamblea general. Sin embargo, la junta directiva no encontró todavía propicio elevar la modificación estatutaria, quedando en sus manos el documento.

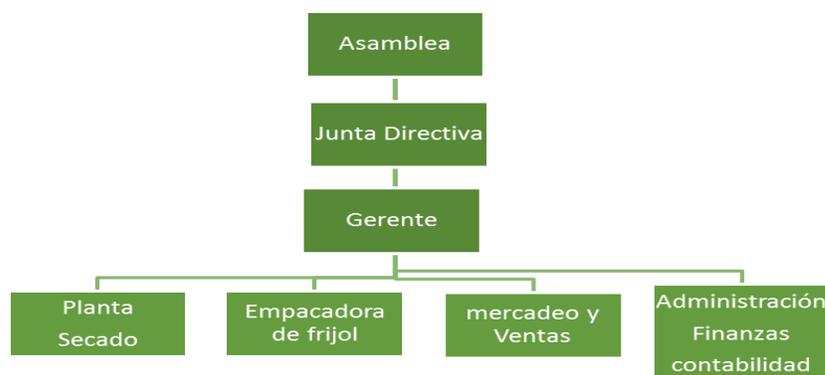
#### 6. Base de datos de asociados y canales de comunicación

Este punto no se abordó por parte del proyecto, esto por cuanto otros actores como la UNA por medio de estudiantes, ofrecieron colaborar en esta tarea. Sin embargo, aún cuando hayan logrado mejorar las bases de datos, todavía falta trabajo en la mejora de los canales de comunicación, aunque debe mencionarse el mayor uso que se está haciendo del celular como medio de comunicación.

## Área de Organización interna

### 1. Análisis de estructura orgánica de la asociación

Este punto obedece a la preocupación sobre cómo encarar la atención de las tareas y de posible crecimiento por nuevos proyectos, particularmente en una de las asociaciones. Para este caso y en atención a la necesidad de presentar una propuesta de estructura organizativa para efectos crediticios, se colaboró en el diseño que se presenta en la Figura



*Ilustración 4. Organigrama propuesto*

### 2. Diseño del sistema de gestión del recurso humano, y Manual y Reglamentos

Primeramente se realizó un diagnóstico por medio de una entrevista, el cual se entregó a cada asociación. Como ilustración, en el Apéndice 2 se adjunta el resultado obtenido en una de las asociaciones.

Atendiendo las necesidades detectadas se elaboró un Manual de Puestos y un Reglamento interno de trabajo. Ambos documentos fueron entregados a cada asociación para su revisión, y finalmente fueron acogidos por las juntas directivas.

Una muestra del Manual de Puestos y del Reglamento se adjunta en el Apéndice 3 y 4 respectivamente.

## Área de Finanzas y contabilidad

En esta área se encontraron serios problemas relacionados a la liquidez y al endeudamiento, además de contabilidades con deficiencias por información insuficiente y limitaciones en el registro y respaldo sobre todo de activos fijos, endeudamiento y otros. Se muestra lo realizado en cada tema sobre los cuales se participó.

### 1. Revisión del sistema de control interno y propuestas de mejora

Las organizaciones conocen de la urgencia y necesidad de establecer un mejor sistema de control interno, pero llevan sus operaciones sin un adecuado sistema de control que les permita evitar prácticas indebidas que les pueden ocasionar serios problemas a la hora de rendir cuentas ante asociados y entidades externas. Por esto y según las posibilidades de tiempo se procedió a la elaboración de dos instrumentos de control, a saber, reglamento de caja chica y el reglamento de tesorería. En el Apéndice 4 y 5 se muestra un ejemplo de cada uno. Se explicó su contenido y uso y se dio tiempo para su incorporación pero requieren mayor acompañamiento o personal propio más preparado para su total utilización.

## 2. Análisis del sistema de costeo y de la estructura de secado y de comercialización

Dados los problemas de registro y de sistematización de datos, la tarea de determinación de costos fue difícil y los datos finalmente estimados todavía no son totalmente fidedignos, sin embargo se consideran adecuados para tener una referencia.

Para la estimación de los costos de secado fue necesario buscar los datos para cada elemento, extrayendo la información con el encargado de planta y de los registros de la contabilidad. Esto fue más sencillo para una de las asociaciones, con la que fue posible repasar todo el proceso y cuantificar cada fase, sin embargo datos de depreciación no se incorporaron pues no está disponible la información de los activos fijos. Por confidencialidad no se presentan estos cálculos pero es importante mencionar, que el ejercicio sirvió a los interesados, aunque por falta de capacidades internas no fue posible dejar establecidos boletas de registro por orden de proceso que les permita seguir llevando el adecuado registro para la estimación del costo por tanda. Tampoco fue posible llegar a la estimación de los costos de comercialización pues la información habría que buscarla dentro de todos los datos en la contabilidad y reconstruirla. Esto toma su tiempo y no se logró realizar.

## Discusión y conclusiones

Los productores y por ende sus asociaciones están dedicadas al cultivo y comercialización de granos básicos que se enfrentan a serias dificultades para competir en un mercado abierto a la competencia externa, a la concentración de la distribución, cambios en los patrones de consumo y a factores propios como el acceso al conocimiento, la tecnología para mejores prácticas de cultivo, de transformación, de oportunidades de comercialización, cambio climático, entre muchos otros. Como resultado, estas organizaciones se encuentran en circunstancias adversas para la negociación de precios, para el manejo o gestión productiva y administrativa que se refleja en los resultados de las operaciones y en su situación financiera.

Las asociaciones de productores en su conjunto presentan muchas limitaciones para la adecuada gestión de sus organizaciones, empezando por la escasa escolaridad de la mayoría de sus integrantes, aspecto que se refleja en sus cuerpos administrativos. Los productores en promedio tienen solo educación primaria y a esto debe sumarse que cualquier asociado que presente su nombre a la conformación de una junta directiva, debe tener doble puesto pues continúa siendo productor con todas las responsabilidades de su finca propia y además asignar tiempo para las sesiones y otras tareas de junta directiva. Esto obviamente limita mucho las posibilidades de participación permanente en la gestión, en la capacitación, en el seguimiento y otros para asegurar mayor éxito en las transformaciones que deben implementarse en cada organización.

El cambio hacia una mejora sustantiva en todas las áreas de acción del proyecto, requiere tiempo y de la intervención en los distintos eslabones de la cadena productiva desde la producción primaria hasta la transformación y la comercialización, así como de asegurar la formación de líderes en las nuevas generaciones con un enfoque más profesional, más empresarial tanto del personal como de los directivos. No obstante las limitantes, el esfuerzo realizado con el proyecto ha permitido enriquecer la capacidad de análisis de los miembros de juntas directivas, creando la conciencia sobre la urgencia de buscar y utilizar información sobre lo que acontece a su alrededor y al seno de su propia actividad productiva. La capacitación recibida en temas neurálgicos como Toma de Decisiones, Negociación, Presupuestación, Planeamiento Estratégico, Mercadeo y otros son de mucha ayuda en el proceso de formación gerencial pero el uso habitual de lo aprendido y de las herramientas asociadas demanda de otras estrategias y de tiempo asociado a ellas. Esto se constató al finalizar la formulación del plan estratégico, los planes operativos, el plan de

mercadeo y la entrega de los distintos reglamentos y manuales que encontraron tropiezos en su implementación y seguimiento.

Por lo antes mencionado, el acompañamiento en la implementación de las mejoras es absolutamente necesario para evitar retrocesos y frustración en los directivos y los productores y así lograr el avance en este proceso. Este es un punto débil encontrado en la implementación de las mejoras para aumentar la competitividad, pues son muchas las tareas y se cuenta con pocas capacidades instaladas (personal capacitado o con bases y tiempo para su entrenamiento, escasez de recursos tecnológicos-sistemas, entre otros) para su asimilación y su implantación en los sistemas productivos y gerenciales.

## **Recomendaciones**

Estos proyectos de EXTENSIÓN requieren de mayores recursos profesionales o de mayor tiempo de asignación de estudiantes avanzados que puedan darle acompañamiento en la implementación de mejoras pues es la forma de favorecer la apropiación o asimilación. Adicionalmente este proceso es una transformación cultural y como tal toma varios años ver los resultados. Además requiere la integración de distintas partes de la cadena productiva pues hay elementos que deben abordarse desde el origen de la cadena, p.e. el conocimiento del agricultor sobre la calidad, sobre lo que demanda el mercado, el manejo de plantas de proceso, control de costos y otros que repercuten en los otros componentes y en la competitividad final.

## **Agradecimientos**

Agradecimiento especial a todos los miembros de las juntas directivas de las tres asociaciones, pero en particular a los de Asoproelaguila y Asoproconcepción por haber permanecido los dos años en el proyecto y por haber hecho un gran esfuerzo por asimilar los nuevos enfoques productivos y empresariales e invertir de su muy escaso tiempo en este proceso, con el propósito de mejorar la competitividad de sus organizaciones.

También se reconoce el trabajo de los estudiantes asistentes pues gracias a ellos fue posible cumplir con una gran cantidad de actividades dentro del proyecto.

Finalmente el agradecimiento a la Dirección de Proyectos de la VIE, por la confianza depositada en las extensionistas y con esto haber destinado recursos nacionales para su ejecución.

## **Referencias**

Bernaola, A., Peña, I. d., Periañez, I., Pretel, L., & Urianabarrarenexea, M. (sf). *Plan de implementación y de seguimiento de acciones de mejora: Guía Metodológica*. Universidad del País Vasco.

Biasca, R. E. (2006). *Productividad: un enfoque integral del tema*. Ediciones Macchi. Obtenido de [www.ebrary.com](http://www.ebrary.com)

Gallego, G. B. (2009). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102508/Modulo\\_Administracion\\_Procesos\\_Productivos.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102508/Modulo_Administracion_Procesos_Productivos.pdf)

Mertens, L. (2009). La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación: una propuesta metodológica. Obtenido de Ebrary website: [www.ebrary.com](http://www.ebrary.com)

## **Apéndices**

## Apéndice 1

### DIAGNOSTICO EMPRESARIAL DE LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE FRIJOL

#### ENTREVISTA

Asociación \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Seguidamente se le plantearán una serie de preguntas para tratar de identificar las áreas en las que se va a requerir la formulación de propuestas de mejoras en la gestión de la Asociación, que deberían de ser implementadas a partir del 2015.

#### I. DIRECCION SUPERIOR (JUNTAS DIRECTIVAS Y ASAMBLEA DE SOCIOS)

1. ¿Cuentan con Plan estratégico? ¿En caso afirmativo Vigencia? ¿Seguimiento y actualización? Grado de conocimiento de la junta y asociados? Ver estructura del Plan (Misión-Visión-Objetivos estratégicos-Valores- Estrategias)
2. ¿Tienen un plan anual operativo? En caso de respuesta afirmativa, quién lleva su seguimiento y frecuencia, grado de cumplimiento, formato, etc. Ver estructura del plan (Objetivos-metas-acciones-responsables-recursos-tiempo)
3. Asambleas de socios-frecuencia- asistencia-registro de asistencia-levantamiento de actas-seguimiento de acuerdos
4. Junta directiva: frecuencia de reuniones- asistencia – actas-
5. Funcionamiento de las reuniones de junta directiva: agenda, preparación y uso de información, proceso de toma de decisiones -seguimiento de acuerdos)
6. ¿Quién representa a la Asociación externamente? Qué considera le hace falta para manejar esta tarea: información, conocimiento, contactos, habilidades de negociación, etc?
7. ¿Qué mecanismos existen para comunicarse e informar a los asociados?
8. ¿Quién es el ejecutivo de la Junta Directiva? ¿Qué autoridad y responsabilidad tiene poder de decisión?
9. ¿Qué organizaciones públicas y de otro tipo apoyan? ¿Qué relación se tiene con otras organizaciones del sector?
10. ¿Apoyan los asociados a la organización? ¿La defienden? ¿Son leales?

## **II. ORGANIZACIÓN INTERNA**

1. ¿Existe un organigrama claro y conocido por todos los miembros de la organización? Dibujarlo.
2. Tamaño en número de empleados
3. Puestos actuales y existencia de un manual o descripción de puestos, están claras las funciones de cada uno?
4. Gestión del recurso humano: políticas salariales, medición del desempeño, otras formas de recompensa, políticas y mecanismos de contratación de personal, control de personal (horas trabajadas-ausencias-incapacidades, etc), políticas y plan de entrenamiento-capacitación
5. Quién toma las decisiones sobre el personal: contratación, sanciones, capacitación, jornada laboral, etc?
6. ¿Están claros los procedimientos en todo lo relacionado al personal, se conocen, están por escrito?
7. Están claros los niveles de autoridad y de toma de decisiones? Por ejemplo sobre compras, pagos, endeudamiento, inversiones, etc.
8. ¿Cómo es el clima laboral, hay conflictos?

## **III. FINANZAS Y CONTABILIDAD**

1. Cómo se está financiando la operación (pago de salarios, servicios, compras, etc) y la inversión (compra de activos) en la empresa?
2. ¿Es estable la entrada de fondos? ¿Qué factores lo afectan?
3. Elaboran presupuestos de ingresos y presupuestos de costos
4. ¿Cuál es la situación financiera actual: liquidez, rentabilidad, endeudamiento de CP , LP?
5. ¿Cómo está la relación con los bancos y los proveedores?
6. ¿Elaboran flujos de caja? ¿Con qué frecuencia, quién los hace? ¿Quién los utiliza?
7. ¿Llevan la contabilidad al día? ¿Quién se las elabora y con qué frecuencia? ¿Quién coordina, recolecta, custodia, y entrega la información?
8. ¿Quién recibe y analiza la información?
9. ¿Tienen registro de CXP, CXC, Activos fijos? Quién lleva el seguimiento de este tipo de registros?
10. ¿Quién y cómo llevan el control de bancos y caja chica?
11. ¿Cómo se lleva el control de inventarios? ¿Política de manejo de inventarios?
12. ¿Tienen procedimientos claros para el manejo de la tesorería, compras, pagos?

## **IV. MERCADEO Y VENTAS**

1. ¿Cómo está distribuida la cartera de clientes?
2. ¿Tienen un plan de ventas y de mercadeo?
3. ¿Qué poder de negociación tiene el cliente versus la Asociación? ¿Quién pone las reglas, en qué se basa su poder?
4. ¿Cómo es la estructura del mercado? Quiénes intervienen y cuál es su rol?
5. ¿Cómo ha sido el comportamiento de las ventas en los últimos 3 años?
6. ¿Hay coordinación previa, entre producción y ventas y con los asociados que entregan su producto?

**V. PRODUCCION/SERVICIOS**

1. Principales servicios y productos que ofrece
2. ¿Tienen un presupuesto de producción según servicio a ofrecer?
3. Tienen un presupuesto de costos de producción, estándares, u otros para control de las operaciones
4. Se realizan análisis de costos de las distintas tareas: ¿cuáles añaden valor y cuáles no?
5. ¿Se presentan problemas de calidad, devoluciones u otros en el proceso, está esto cuantificado?
6. ¿La infraestructura para producción está en buen estado, bien distribuida y ordenada, es suficiente, tasa de ocupación, estacionalidad, hay indicadores?
7. ¿La maquinaria y equipo está en uso, está en buen estado, se presentan averías con regularidad, hay un plan de mantenimiento preventivo?

## Apéndice 2

### Diagnóstico de la gestión del recurso humano

Elaborado por:  
Ewel Salazar, asistente de proyecto  
Revisado por: Sonia Barboza, Extensionista del proyecto

#### ASOPRO EL AGUILA

El presente diagnóstico se obtuvo por medio de una entrevista en las oficinas de la asociación, realizada en el mes de agosto de 2016 a la Señora Deydania Cubero Agüero, quien se desempeña como asistente administrativa y es miembro de la junta directiva de la Asociación.

Seguidamente se resumen los principales resultados por cada área de interés.

#### Proceso de Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección de personal es llevado a cabo por el presidente de la Junta Directiva, quien notifica a la Junta la necesidad de contratar personal para determinado puesto, así mismo postula a una serie de candidatos y finalmente es la Junta Directiva quienes se encargan de seleccionar a la persona idónea. Cabe mencionar que no se realizan entrevistas a los postulantes.

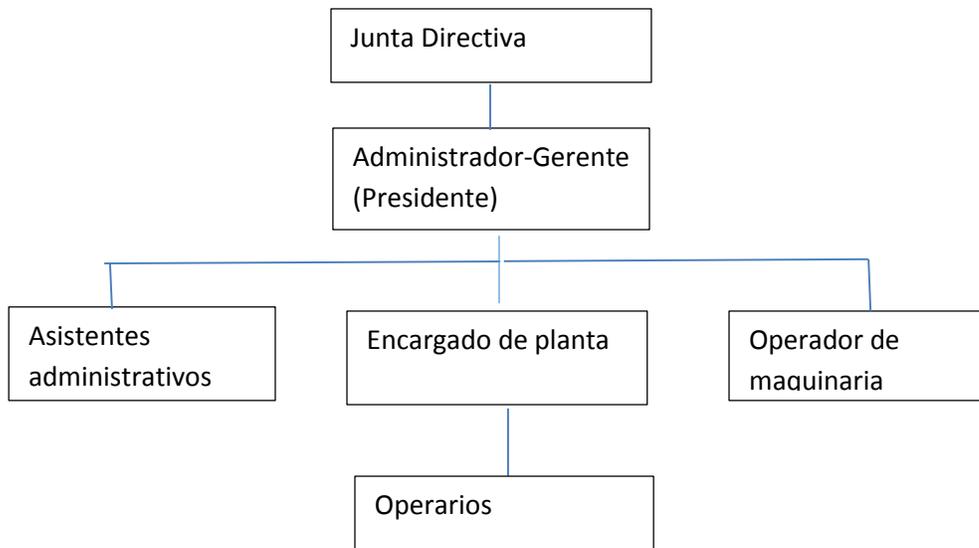
La empresa no cuenta con requisitos de contratación específicos para cada puesto, sin embargo, durante el proceso de selección la Junta Directiva establece una serie de lineamientos de tipo conductual y orientado a las buenas costumbres. No se tienen otros requisitos como conocimientos o experiencia. Los postulantes a un puesto de trabajo deben presentar sus datos y documentos personales únicamente, no se les pide otro tipo de certificaciones, por ser usualmente personas de la comunidad. La asociación por medio de su junta directiva se encarga de todo.

El principal puesto donde se hace necesaria la contratación es el de operario de planta. Dicha contratación se realiza de forma periódica, en los meses de cosecha los cuales tienen una duración estimada de 90 días (3 meses). La mayoría de los colaboradores son fijos y no se rota en sus puestos pues no se ha considerado necesario.

El reclutamiento de personal se realiza de forma directa por la organización, es decir no se recurre a intermediarios o contratistas.

## Definición de puestos

La empresa no cuenta con un organigrama definido, sin embargo, a continuación se presenta un panorama de la organización, teniendo claro que los puestos no cuentan con nombres o identificación, tampoco está definido técnicamente las figuras de autoridad o jerarquía (claridad de quien es el jefe inmediato), por lo que lo planteado es una interpretación de lo existente.



*Figura 1. Organigrama ASOPRO El Águila.*

Los principales puestos identificados son:

1. Administrador : Función desempeñada por el presidente de la Junta Directiva
2. Asistente Administrativo: Función desempeñada por 3 colaboradores
3. Jefe de planta: Función desempeñada por un colaborador
4. Operador de maquinaria: Función desempeñada por 2 colaboradores
5. Operario de planta: Función desempeñada por 3 colaboradores

Ninguno de los mencionados puestos de la organización cuenta con funciones, actividades o responsabilidades establecidas por escrito. Tampoco las condiciones o requerimientos académicos, de experiencia o físicas de trabajo para cada puesto.

La información recogida sobre las funciones de los mismos dice que son:

1. Administrador: Encargado de controlar y dirigir el proceso operativo general de la empresa. Tienen a su cargo los asistentes administrativos, el jefe de planta, así como los subordinados de los anteriores.
2. Asistentes administrativos:
  - Atención de consultas de productores y público en general
  - Emisión y registro de facturas
  - Emisión de documentos (cartas, oficios)
  - Pago de facturas (Manejo de caja chica)
  - BN Servicios
  - Venta de sacos y plástico
  - Itinerario de maquinaria de campo (chapulín)
  - Manejo y control de planilla (tramitología de incapacidades)
  - Registro de proceso en planta (entregas y salidas de producto, reportes de calidad)
3. Jefe de planta: Encargado del control del proceso productivo de la planta de granos.
  - Control de volúmenes de producción (entradas y salidas)
  - Expedición de boletas
  - Control de calidad del producto (humedad)
  - Agenda de estufa
  - Coordinar labores de operarios
  - Control de inventario de insumos (sacos-hilos)
4. Operarios de planta: Encargados de la ejecución del proceso productivo en la planta de granos.
5. Operador de maquinaria: Encargado de labores de campo con maquinaria pesada.

Requisito: Licencia D1 y preferiblemente con experiencia

En referencia a la asignación de máquinas, herramientas y equipos la empresa no presenta un control de este tipo, tampoco un inventario de los mismos. En el caso del operador de chapulín, los asistentes administrativos hacen un calendario de uso, por el cual es necesario la solicitud telefónica o personal por parte de los productores de finca para tener acceso al mismo. Sin embargo, la responsabilidad por el mantenimiento y su registro no está a cargo de estos.

No hay un reglamento interno de trabajo según lo usualmente estipulado, que es “la norma

o instrumento jurídico elaborado por el patrono de acuerdo con los intereses de su empresa y la legislación laboral vigente, en la que se establecen las condiciones de acatamiento general, mismas que se hacen obligatorias al entrar en vigencia, y sobre condiciones de trabajo, relaciones humanas, medidas de orden técnico y sanciones disciplinarias” (: <http://www.monografias.com/trabajos41/legislacion-laboral/legislacion-laboral.shtml#reglam#ixzz4lvQF6bVV>). Los aspectos de comportamiento humano y convivencia entre el personal no se encuentran establecidos por escrito, pero es uno de los principales parámetros para valorar a los trabajadores. Según la persona entrevistada, el trabajo en equipo, la puntualidad y el respeto son tres de los principales criterios de comportamiento para la empresa.

Cabe mencionar que la empresa cuenta con el siguiente documento que denominan un reglamento interno referente a la planta de proceso.

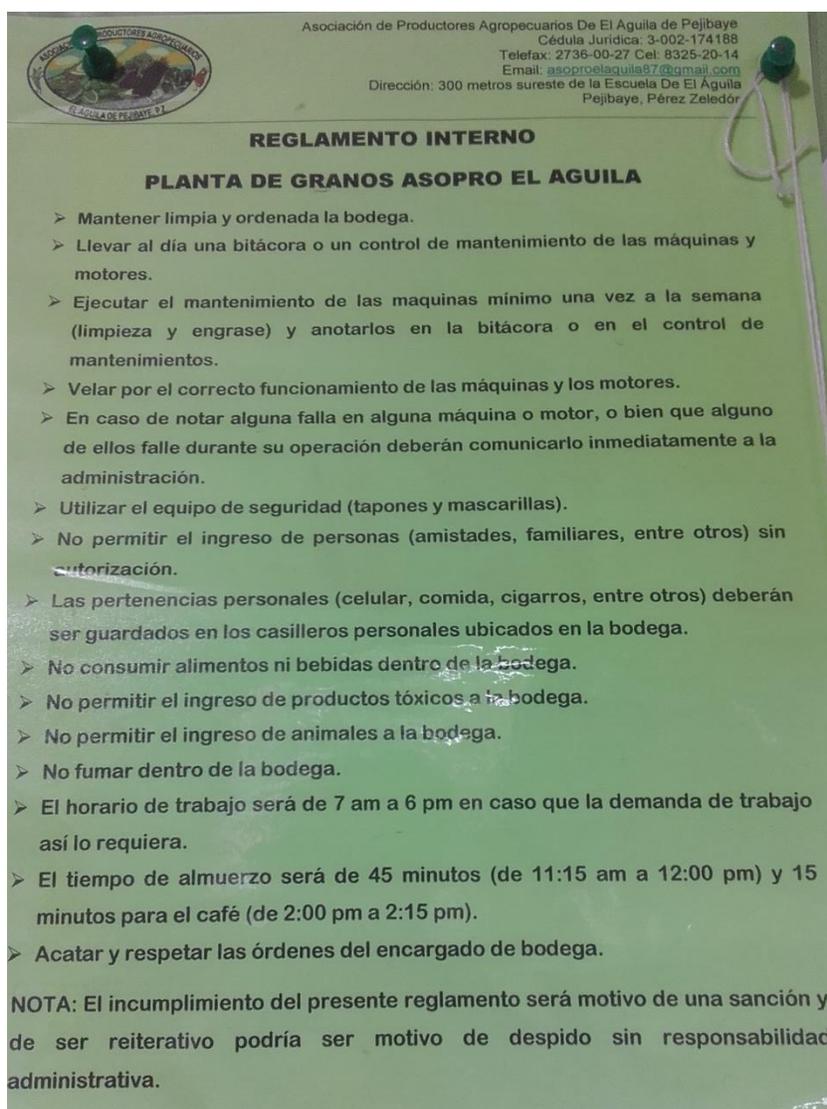


Figura 2. Reglamento Interno de Planta ASOPRO El Águila.

Aunque este documento dicta algunas pautas está incompleto como reglamento interno pues no cumple con todos los aspectos ni incluye a todo el personal de la asociación.

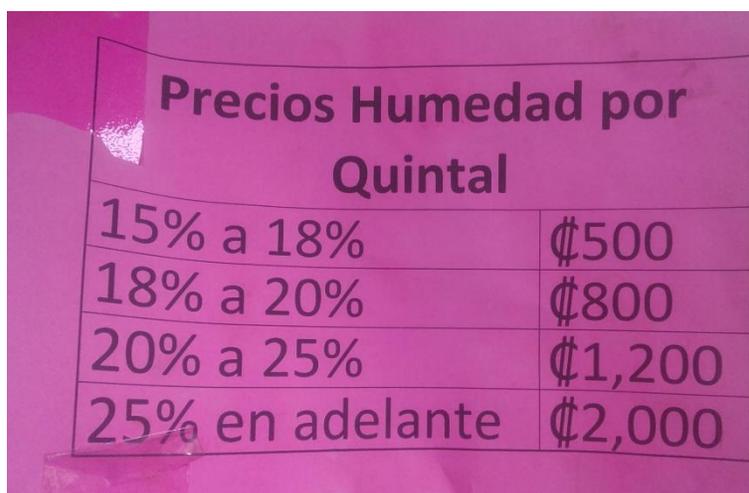
La empresa tampoco cuenta con normas de seguridad establecidas para cada puesto.

#### Sistema de medición del desempeño

La empresa no realiza medición de desempeño de sus colaboradores pues de todas maneras no tienen metas definidas contra las cuales establecer esa medición. Solamente se llevan algunos registros propios del proceso como la cuantificación de volúmenes de producto de entrada y salida, labor está a cargo del personal de planta en conjunto con la jefatura.

Entre los principales criterios de calidad se encuentra la humedad del grano, estado de madurez, presencia de objetos extraños (impurezas). Para determinar cada uno de estos se realiza en muestreo de en la entrada del producto a planta, posteriormente se lleva a la oficina del jefe de planta en donde se pesa la muestra y se realiza una inspección visual. Posteriormente se documenta.

Los parámetros de calidad con los que la empresa clasifica el frijol y establece el cobro por humedad al productor son los siguientes:



Precios Humedad por Quintal	
15% a 18%	¢500
18% a 20%	¢800
20% a 25%	¢1,200
25% en adelante	¢2,000

Figura 3. Parámetros de calidad de frijol Planta ASOPRO El Águila.

Sin embargo, el desempeño no se mide ni está claramente relacionado con las variables antes mencionadas.

La empresa posee un buzón de sugerencias, pero no se encuentra en uso.

Entre las principales fortalezas se mencionan que el personal conoce cada una de sus funciones, a pesar de no estar definidas las funciones por escrito. También se dice que hay un ambiente de respeto y cordialidad entre los miembros de la organización, sin embargo se ha observado algunas limitantes en la comunicación y en seguir instrucciones.

Entre las principales debilidades se encuentran:

- Abuso de atribuciones (confianza) principalmente por parte de los operarios de planta. Una minoría no respeta la figura de autoridad.
- No hay amonestaciones ante faltas a la autoridad y por la falta de claridad del tipo de faltas y su sanción.

Además se menciona que existe personal con experiencia en la zona, sin embargo, poco es el idóneo para trabajar en la planta por las tendencias a vicios como el alcohol y comportamientos ajenos a las buenas costumbres.

Por medio de algunas capacitaciones es que se ha recibido retroalimentación, particularmente en la planta de proceso, pero no se realizan sesiones de análisis con el personal.

#### Sistema de recompensa

La única recompensa existente hasta ahora es el pago de salario según lo tienen establecido. La empresa no tiene diseñado ni aprobado un sistema de recompensas laborales hacia el personal para lo cual de todas maneras se necesita poder medir el desempeño contra metas a lograr.

Entre las posibles opciones a valorar como posibles mecanismos de recompensa al desempeño, están:

- Actividades de convivencia, por ejemplo, al finalizar la cosecha
- Cartas o certificados de reconocimiento por “Buen desempeño”
- Reconocimiento del desempeño ante la asamblea de socios
- Pequeños obsequios al mejor desempeño.

#### Desarrollo y capacitación

No hay un programa de capacitación para el personal de la empresa. Sin embargo, se cuenta con el apoyo de instituciones como el ITCR, CNP y UNA. Dichas capacitaciones son iniciativa de las instituciones de apoyo en conjunto con la Junta Directiva. Han recibido capacitación en Buenas prácticas de Manufactura, Análisis financiero y otros. Otros como Excel avanzado y Mercadeo y ventas son temas de capacitación que despiertan el interés en la organización.

Las capacitaciones se brindan a todos los colaboradores de la empresa incluyendo a los miembros de la Junta Directiva.

Los resultados de las capacitaciones no son evaluados por la empresa y no hay seguimiento para continuarlas y mejorar.

Registro Administrativo

Entre los principales registros para manejo y control de personal se encuentran las planillas, expedientes de cada operario y documentos de incapacidad emitidos por el INS.

**COMPROBANTE DE PAGO**

Planilla CCSS Semanal  
**Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila**

Periodo de Pago: 26-07-2016 al 27-07-2016

Trabajador	Cedula	Telefono	Fecha
Rolando Benavides Caballero	1-0793-0323	8493 4272	30/07/2016
Horas Trabajo en bodega	19	22.800,00	9,17%
		22.800,00	2.090,76
			<b>20.709,24</b>

ASOPRO EL AGUILA  
Ced. 3-002-174188

**CANCELADO**

Planilla  
**Asociación de Productores Agropecuarios de El Águila**

Periodo de Pago: 05-07-2016 al 07-07-2016

Trabajador	Cedula	Telefono	Fecha
Rolando Benavides Caballero	1-0793-0323	8493 4272	30/07/2016
Trabajo en bodega	Horas	1.100,00	Total a Pagar
		1.200,00	0,00
Extras		1.800,00	0,00
		60,00	0,00
			0,00
			<b>0,00</b>

Firma Trabajador: *[Firma]* Ced: 1-0793-323

Firma Autorizado: *[Firma]* Ced: 1-17600858

N° 858

**Total: 20.709,24**

Figura 4. Comprobante de pago ASOPRO El Águila.

<b>INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS</b> <b>DIRECCIÓN DE SEGUROS SOLIDARIOS</b>		<b>SOLICITUD DE SERVICIOS MÉDICOS</b> <b>CASO CON ALTA</b>	
En mi condición de patrono o representante con autoridad para este acto, solicito se le brinde nuevamente los servicios médicos a:			
David Arias Agüero			
Nombre del(a) trabajador(a):			
Cédula o Pasaporte:	1-1303-0086	Fecha de accidente:	29/01/2016
<b>Dolencia</b> Dolor en la espalda baja causado por levantar una saco con frijoles la fecha arriba indicada.			
Nombre del Patrono:		Póliza N°:	
ASOPRO El Aguila		8828727	
El Patrono da fe, bajo su responsabilidad que la presente orden la emite al reportar el trabajador una dolencia que supone, obedece al riesgo laboral que le ocurriera en la fecha indicada, y que dicho evento se comunicó oportunamente al Instituto mediante el Aviso de Accidente.			
QUEDA ENTENDIDO QUE LA CONTINUACIÓN DE LAS PRESTACIONES MÉDICAS SE CONDICIONA AL DIAGNÓSTICO QUE EMITA EL MÉDICO QUE EVALÚE LA PRESENTE SOLICITUD.			
Fecha	2/02/2016	Nombre y firma de patrono o persona autorizada:	(sello) Céd. Jurídica: 3-00217411 Tel: 2736-0027
		Alexander Berrocal Agüero	<i>Alexander Berrocal A.</i>
Solicitud de servicios N° (Para uso exclusivo del INS)		ESTE FORMULARIO NO DEBE UTILIZARSE PARA ATENCIÓN MÉDICA DE PRIMERA VEZ	

Solo los seguros del INS tienen la garantía del Estado.

Figura 5. Comprobante de incapacidad ASOPRO El Águila.

La empresa lleva un control físico y digital del registro de colaboradores. En el caso de la planilla, la mayoría de colaboradores laboran por horas, únicamente 2 de ellos poseen contratos de trabajo.

La empresa no posee un control respecto a vacaciones o licencias. En el caso de ausencias están se notifican previamente. La comunicación entre colaboradores y jefaturas es verbal.

### Apéndice 3

## MANUAL DE PUESTOS

Asociación de Productores de \_\_\_\_\_

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Gerente/ Administrador
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>Número de cargos</b>	Uno
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Junta Administrativa
<b>Cargo a su mando/coordinación</b>	Encargado de planta, Operador de maquinaria, Asistente y Auxiliar administrativo
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	Encargado de planta- Operador de maquinaria- Asistente y auxiliar administrativo. Reporta a Junta Directiva
<b>Objetivo principal</b>	
Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades productivas y administrativas desempeñadas en la organización.	
<b>Descripción genérica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>● Toma de decisiones referentes al funcionamiento de la empresa, y en consonancia con las directrices emanadas de la Junta Directiva.</li><li>● Representación directa de la empresa ante terceros.</li><li>● Coordinación de las áreas de producción y administración.</li><li>● Atención de productores, clientes, miembros de Junta Directiva u otros agentes externos (instituciones públicas y privadas), de acuerdo con el tipo de decisión a tomar.</li><li>● Responsable directo de los recursos humanos, materiales y financieros de la organización.</li><li>● Evaluar el desempeño productivo, cumplimiento de metas y objetivos de la organización al final de cada periodo (cosecha)</li><li>● Responsable del control y seguimiento de los asuntos presupuestarios, financieros y contables de la organización.</li><li>● Establecimiento de acuerdos y políticas comerciales con proveedores y clientes,</li></ul>	

según directrices generales de la Junta Directiva.	
<b>Funciones específicas</b>	
N°1	Vigilar el cumplimiento de las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen la empresa.
N°2	Aprobar los trámites administrativos y presupuestarios necesarios para gestionar la adquisición de activos, repuestos y equipo que se requieren en las distintas áreas de la empresa.
N°3	Supervisar los diversos contratos de servicios públicos o privados que se tienen en la empresa, tales como: consultoría, servicios de capacitación, mantenimiento y reparación de equipos en general, limpieza, entre otros.
N°4	Coordinar lo referente al recurso humano de la organización, en materia de políticas y aplicación de la legislación laboral, conductuales y convivencia, y en consecuencia resolver cualquier conflicto entre el personal u otro miembro de la organización.
N°5	Velar por la correcta y oportuna tramitación de los asuntos de orden administrativo que son sometidos a consideración de su superior inmediato, en este caso la Junta Directiva. (Formalización de créditos u oficios)
N°6	Liderar la negociación y comercialización con proveedores de materias primas, insumos y clientes finales.
N°7	Supervisar el registro y la base de datos de la organización.
N°8	Elaborar informes presupuestarios, financieros y contables de la organización, para ser presentados ante Junta Directiva.
N°9	Atender y evacuar consultas de sus compañeros, otros funcionarios y público en general, que sean de su competencia.
N°10	Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos por parte de sus colaboradores
N°15	Promover la participación del personal de planta y administrativo en programas de capacitación, que ofrezcan crecimiento a nivel personal y mejoramiento de su

	desempeño en la organización.
N°16	Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
N°17	Participar activamente, colaborar y asegurar el cumplimiento de todo el personal de todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
N°18	Medir y analizar el desempeño productivo de la organización al término de cada cosecha y tomar las medidas correctivas cuando sea necesario.
<b>Condiciones organizacionales y ambientales</b>	
<b>Supervisión recibida</b>	Trabaja con cierta independencia, siguiendo las directrices y acuerdos de Junta Directiva. Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta, los aportes originales al trabajo que realizar, la eficiencia y eficacia obtenida en el cumplimiento de los objetivos de su trabajo y a la comprobación de la calidad de los resultados obtenidos de la organización en general.
<b>Supervisión ejercida</b>	Le corresponde supervisar las áreas de producción y administración de la empresa.
<b>Responsabilidad relaciones de trabajo</b>	La actividad origina relaciones constantes con miembros de junta directiva, proveedores de materias primas (productores), clientes, funcionarios de instituciones públicas o privadas, las cuales deben ser atendidas con tacto y discreción.
<b>Responsabilidad por equipo y materiales</b>	Es responsable del seguimiento y control general por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo y materiales de la organización y de lo que se le asigne para el cumplimiento de las actividades encomendadas, así como del cumplimiento de la

	política laboral.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Le puede corresponder trabajar sin límites de jornada. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesario para el desempeño del puesto.
<b>Características personales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Debe manifestar discreción en relación con los asuntos encomendados.</li> <li>● Requiere habilidad para tratar de forma cortés a superiores, compañeros de cargo y personas externas.</li> <li>● Debe poseer adiestramiento específico exigido en el cargo.</li> <li>● Habilidad para la toma de decisiones y la negociación</li> <li>● Mantener disciplina, ética y buenos modales.</li> </ul>	
<b>Requisitos</b>	
Formación	Secundaria completa como mínimo
Experiencia	<p>Conocimiento de la actividad productiva y de su mercado así como de gestión administrativa</p> <p>Uso y aplicación de paquetes computacionales (Excel, Word, Bases de datos)</p> <p>Mínimo 3 años de experiencia</p>
Habilidades y destrezas (manuales y mentales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aptitud de liderazgo y resolución asertiva de conflictos.</li> <li>● Aptitud cognitiva para desempeñar actividades que impliquen la redacción, registro <del>u otro</del> <del>procedimiento a fin</del> al tratamiento y manejo de la información de la empresa y del entorno.</li> <li>● Habilidades para el manejo de relaciones interpersonales y trabajo bajo condiciones de stress.</li> <li>● Capacidad de análisis y negociación.</li> </ul>
Legales	Libre de antecedentes penales u otras faltas contrarias a la ley y buenas costumbres.

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Encargado de producción
<b>Dependencia</b>	Área de producción
<b>Número de cargos</b>	Uno
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Gerente/ Administrador
<b>Cargo a su mando</b>	Operarios de planta
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	Operarios de planta, Operador de maquinaria. Reporta a Gerente/Administrador
<b>Objetivo principal</b>	
<p>Es el responsable de la administración de la planta de proceso de la empresa, procurando la mejor combinación de los recursos humanos y materiales disponibles, procurando su correcto funcionamiento, planificando, coordinando y organizando todas las tareas del área de producción, incluido el manejo del producto, así como en la gestión del personal obrero, con el objetivo de cumplir con la producción prevista en tiempo y calidad del trabajo, para de esta forma satisfacer las demandas de los clientes internos y externos de la organización.</p>	
<b>Descripción genérica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestionar y supervisar el personal a su cargo.</li> <li>● Organizar y planificar la producción de la empresa.</li> <li>● Organizar y planificar la recepción, entrega, distribución y transporte de los granos.</li> <li>● Coordinar con las diferentes áreas de la empresa una eficaz y eficiente comunicación y/o relación con el objetivo de cumplir las metas de la empresa.</li> <li>● Optimizar los procesos de trabajo dentro la planta de producción.</li> <li>● Asegurar la implementación y operación del programa de aseguramiento de la calidad en la planta</li> </ul>	
<b>Funciones específicas</b>	
	Organizar y coordinar con el Gerente/Administrador la forma en que se trabajará cada cosecha a recibir en la planta, en todos los aspectos requeridos
	Velar por el mantenimiento del orden y la limpieza en los alrededores de la

	empresa, evitando la presencia de equipos en desuso, basura u otro elemento que pueda considerarse como riesgo de contaminación.
	Velar por el uso adecuado de las áreas comunes de la empresa, tales como baños, vestidores, área de alimentación, con el fin de mantener los protocolos de sanidad y buenas prácticas de manufactura.
	Velar por el orden y aseo constante en el inicio y final de la jornada de trabajo para un mejor ambiente en la ejecución de labores.
	Velar por el adecuado manejo de los desechos (sólidos y líquidos) generados en la organización producto de las operaciones propias del proceso, así como los generados a partir de otras actividades.
	Restringir la entrada de personas extrañas a la planta de proceso.
	Velar por el cumplimiento de los protocolos de vigilancia periódica para el control de plagas, así como la restricción de entrada de animales a la planta de proceso.
	Velar por una adecuada iluminación, ventilación y abastecimiento de agua potable, dentro del área de proceso.
	Realizar la correcta organización del personal de planta a través de la emisión de órdenes claras y precisas al personal a su cargo.
	Cuantificar y registrar diariamente los volúmenes de producción (entradas, salidas y desperdicios)
	Efectuar y registrar las pruebas de calidad de producto (inicial y final). Además del respectivo registro de lotes de producto.
	Emitir y registrar boletas de entrega producto por parte de productores, posterior a la cuantificación del volumen de entrada y verificación de calidad del producto.
	Controlar el inventario de insumos, materiales y equipos de planta, mediante la facturación por venta de sacos, plástico u otros insumos destinados a productores.
	Velar por el óptimo funcionamiento y estado de la maquinaria de planta. En caso

	de ser necesario efectuar el reporte al área administrativa para asistencia técnica de mantenimiento. Mantenimiento preventivo y limpieza de equipos.
	Vigilar tiempos de secado y manipulación del producto.
	Velar por el cumplimiento de las normas y principios de seguridad por parte de los colaboradores en la planta de proceso.
	Realizar un reporte completo a la jefatura superior de producción acerca de los resultados de trabajo realizado el día laboral anterior. (Puede ser semanal)
	Realizar un reporte completo acerca de los comportamientos, actitudes y aptitudes de los obreros de planta realizada el día laboral anterior. (Puede ser semanal)
	Atender solicitudes, quejas y peticiones de obreros de planta. Posteriormente, determinar la mejor forma de resolver las quejas y peticiones de obreros de planta.
	Determinar las mejores estrategias para realizar las actividades diarias en la planta de producción dando inicio a estas con su orden verbal o escrita.
	Participar de forma activa en programas y talleres de capacitación, que ofrezcan crecimiento a nivel personal y mejoramiento de su desempeño en la organización.
	Coordinar y asegurar el despacho de granos, mediante el cumplimiento de las condiciones y requisitos de entrega estipulados por los clientes
	Inspeccionar los vehículos de transporte de granos para el cumplimiento de las normas de sanitarias establecidas.
	Efectuar el debido control de temperatura, humedad y condiciones higiénicas en el almacenamiento de sacos, bolsas y producto (granos)
	Realizar la organización y planificación del área de producción teniendo como finalidad cumplir con los objetivos y metas de la empresa.
	Mantener constantemente informado al gerente general acerca de la producción en planta para establecer el control de la empresa.

	Mantener actualizados los registros respectivos de cada tanda de producción
	Entregar los reportes necesarios sobre el consumo de materiales, insumos y mano de obra para determinar los costos de producción
<b>Condiciones organizacionales y ambientales</b>	
<b>Supervisión recibida</b>	Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta a la gerencia/administración, los aportes originales al trabajo que realiza, la eficiencia y la eficacia obtenida en el cumplimiento de los objetivos de su trabajo y a la comprobación de la calidad de los resultados obtenidos.
<b>Supervisión ejercida</b>	Le corresponde organizar, coordinar, asignar, controlar y supervisar el trabajo del personal de planta.
<b>Responsabilidad relaciones de trabajo</b>	La actividad origina relaciones constantes con clientes, superiores, subalternos, funcionarios de instituciones públicas o privadas, las cuales deben ser atendidas con tacto y discreción.
<b>Responsabilidad por equipo y materiales</b>	Le puede corresponder trabajar sin límite de jornada dentro de la planta de proceso por actividades propias del cargo. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesario para el desempeño del puesto.  Además es fundamental el pleno conocimiento del proceso productivo y del personal a su cargo.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Los errores cometidos pueden causar daños, pérdidas o atrasos en la producción, por lo que las actividades deben ser realizadas de forma eficiente.
<b>Características personales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Debe manifestar discreción en relación con los asuntos encomendados.</li> <li>● Requiere habilidad para tratar de forma cortés, pero firme al personal a su cargo.</li> <li>● Habilidad analítica respecto al proceso para resolver situaciones imprevistas.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para redactar informes y efectuar controles de calidad de producto.</li> <li>• Habilidad para aplicar principios teóricos de la disciplina.</li> <li>• Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas de su especialidad.</li> </ul>	
Requisitos	
Formación	Primaria completa como mínimo
Experiencia	Haber trabajado en tareas similares y tener amplio conocimiento de la actividad productiva, del mercado y la agrocadena, así como de los equipos utilizados en la tarea de secado de granos. Mínimo de 5 años.
Habilidades y destrezas (manuales y mentales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de mando (liderazgo) y organización</li> <li>• Aptitudes físicas para desempeñar labores que impliquen acarreo, locomoción y otras relativas a la actividad productiva de planta</li> </ul>
Legales	Libre de antecedentes penales u otras faltas contrarias a la ley y buenas costumbres.

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Operario de planta
<b>Dependencia</b>	Área de producción
<b>Número de cargos</b>	Tres
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Encargado de planta
<b>Cargo a su mando</b>	Ninguno
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	Encargado de planta
<b>Objetivo principal</b>	
Es el responsable de la ejecución de las labores productivas de la empresa mediante el seguimiento de normas y directrices dictadas por el superior inmediato.	
<b>Descripción genérica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar tareas relacionadas con el proceso de secado de la planta.</li> <li>● Recibir los granos según procedimiento establecido así como realizar tareas para el movimiento o transporte del producto en proceso y terminado de la empresa.</li> <li>● Coordinar con el jefe de producción de la empresa el trabajo a efectuar</li> <li>● Colaborar a petición del encargado de planta, en las tareas que este le solicite.</li> </ul>	
<b>Funciones específicas</b>	
Nº1	Velar por el mantenimiento del orden y la limpieza en los alrededores de la empresa, evitando la presencia de equipos en desuso, basura u otro elemento que pueda considerarse como riesgo de contaminación.
Nº2	Uso adecuado de las áreas comunes de la empresa, tales como baños, vestidores, área de alimentación, con el fin de mantener los protocolos de sanidad y buenas prácticas de manufactura.
Nº3	Efectuar el orden y el aseo al inicio y final de la jornada de trabajo para un mejor ambiente en la ejecución de labores.
Nº4	Restringir la entrada de personas extrañas a la planta de proceso.
Nº5	Cumplir con los protocolos de vigilancia periódica para el control de plagas, así como la restricción de entrada de animales a la planta de proceso.

N°6	Participar de forma activa en programas y talleres de capacitación, que ofrezcan crecimiento a nivel personal y mejoramiento de su desempeño en la organización.
N°7	Cumplir con las órdenes dictadas por el jefe de producción.
N°8	Esperar la orden verbal o escrita del jefe de producción para dar inicio a las tareas relacionadas con el proceso de producción en la planta.
N°9	Llevar a cabo el procedimiento necesario, para cumplir con los objetivos del área de producción explicados por el jefe de producción.
N°10	Efectuar labores de carga y descarga de granos.
N°11	Efectuar la recepción, pesado y muestreo de los granos (inspección).
N°12	Revisar y operar la maquinaria de planta.
N°13	Efectuar el secado y acondicionamiento de los granos, para su posterior empaque y almacenaje. Control escrito de tiempos, temperatura y humedad.
N°14	Efectuar el debido control de temperatura, humedad y condiciones higiénicas en el almacenamiento de sacos, bolsas y producto (granos)
N°15	Colaborar en la inspección de los vehículos de transporte de granos para el cumplimiento de las normas de sanitarias establecidas.
N°16	Efectuar la identificación de lotes de producción y su respectivo despacho.
N°17	Realizar la entrega de sacos, con el respectivo reporte al jefe de producción para control de inventario.
N°18	Realizar solicitudes, quejas y peticiones al jefe de producción.
N°19	Seguir las normas de seguridad, disciplina y convivencia estipuladas por la organización.
N°12	Realizar reportes diarios de la actividad al jefe de producción. Control escrito de tiempos, temperatura y humedad u otros sobre el consumo de materiales e insumos.

<b>Condiciones organizacionales y ambientales</b>	
<b>Supervisión recibida</b>	Es responsable porque las actividades que se le encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y puntualidad. Trabaja siguiendo instrucciones generales y normas establecidas en cuanto a métodos y sistemas de trabajo. Su labor es evaluada por medio de la apreciación de la calidad del trabajo realizado y los resultados obtenidos.
<b>Supervisión ejercida</b>	Ninguna
<b>Responsabilidad relaciones de trabajo</b>	La actividad origina relaciones constantes con superiores, compañeros de cargo, proveedores de materias primas (productores), funcionarios de instituciones públicas o privadas, las cuales deben ser atendidas con tacto y discreción.
<b>Responsabilidad por equipo y materiales</b>	<p>Le puede corresponder trabajar sin límite de jornada dentro de la planta de proceso por actividades propias del cargo. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesario para el desempeño del puesto.</p> <p>Además es fundamental el pleno conocimiento del proceso productivo, así como las normas de calidad e inocuidad con las que debe cumplir el producto.</p>
<b>Condiciones de trabajo</b>	Los errores cometidos pueden causar daños, pérdidas o atrasos en la producción, por lo que las actividades deben ser realizadas de forma eficiente.
<b>Características personales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Debe manifestar discreción en relación con los asuntos encomendados.</li> <li>● Requiere habilidad para tratar de forma cortés a superiores, compañeros de cargo y personas externas.</li> <li>● Habilidad para percibir detalles auditivos y visuales.</li> <li>● Condición física apta para las labores de planta.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe poseer adiestramiento específico exigido en el cargo.</li> <li>• Disposición para acatar órdenes y mandatos de superiores</li> <li>• Mantener la disciplina y buenos modales.</li> </ul>	
Requisitos	
Formación	Primaria completa como mínimo
Experiencia	<p>Conocimiento de la actividad productiva (particularmente en secado de granos).</p> <p>Mínimo 3 años de experiencia.</p>
Habilidades y destrezas (manuales y mentales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de seguimiento y cumplimiento de mandatos e indicaciones.</li> <li>• Aptitudes físicas para desempeñar labores que impliquen acarreo, locomoción y otras relativas a la actividad productiva de planta</li> </ul>
Legales	Libre de antecedentes penales u otras faltas contrarias a la ley y buenas costumbres.

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Operador de maquinaria
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>Número de cargos</b>	Dos
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Gerente/Administrador
<b>Cargo a su mando</b>	Ninguno
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	Gerente/Administrador – Asistente Administrativo
<b>Objetivo principal</b>	
Es el responsable de la conducción de vehículos automotores de carga pesada, en específico chapulín, utilizado para labores productivas en el campo, como un servicio que se ofrece a los productores asociados a la organización.	
<b>Descripción genérica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conducción de vehículo pesado.</li> <li>● Realización de trabajos productivos en campo (preparación de terreno, trilla, y otras afines)</li> </ul>	
<b>Funciones específicas</b>	
Nº1	Conducir de forma responsable el vehículo pesado a su cargo.
Nº2	Seguir y ejecutar el itinerario de uso de la maquinaria pesada emitido por el departamento administrativo, según las citas otorgadas por éste a los productores asociados.
Nº3	Llevar controles sobre el recorrido y utilización del vehículo a cargo (distancia recorrida, gasolina utilizada, batería, etc.) y hacer revisiones periódicas del caso, control sobre cambios de aceite y engrases del vehículo.
Nº4	Velar por el adecuado mantenimiento, limpieza y buen estado del equipo bajo su responsabilidad. Revisar periódicamente batería, combustible, agua, lubricantes, engrases y hacer anotaciones sobre el uso, recorrido y operación del vehículo. Participar en las reparaciones mecánicas del vehículo, de poca de complejidad.
Nº5	Ejecutar labores productivas de campo. (preparación de terrenos y otras a fines)

N°6	Colaborar en la carga y descarga de materiales u objetos que transporta.
N°7	Reportar cualquier daño de los vehículos a la jefatura inmediata.
N°8	Emitir reportes de labores al área administrativa, del trabajo realizado en cada una de las fincas. En dichos informes se notificar las funciones realizadas y el respectivo tiempo de trabajo, el nombre del productor al que se le brindó el servicio, así como cualquier otro hecho asociado a la actividad que resulte relevante para cuantificar el costo del servicio.
N°9	Participar de forma activa en programas y talleres de capacitación, que ofrezcan crecimiento a nivel personal y mejoramiento de su desempeño en la organización.
<b>Condiciones organizacionales y ambientales</b>	
<b>Supervisión recibida</b>	Labora siguiendo instrucciones precisas. Su labor es supervisada y evaluada mediante resultados obtenidos.(aclarar quien supervisa)
<b>Supervisión ejercida</b>	Ninguna
<b>Responsabilidad relaciones de trabajo</b>	La actividad origina relaciones constantes con superiores, compañeros de cargo, proveedores de materias primas (productores), los cuales deben ser atendidos con tacto y discreción.
<b>Responsabilidad por equipo y materiales</b>	Es responsable porque la maquinaria asignada a su cargo, se conserve en óptimo estado de funcionamiento.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Le puede corresponder trabajar sin límite de jornada y estar expuesto a las inclemencias del tiempo, la actividad exige algún esfuerzo físico y debe trasladarse a muchos lugares.
<b>Características personales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Debe manifestar discreción en relación con los asuntos encomendados.</li> <li>● Requiere habilidad para tratar de forma cortés a superiores, compañeros de cargo, clientes internos (productores) y personas externas.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Habilidad para percibir detalles auditivos y visuales.</li> <li>● Condición física apta para las labores de campo.</li> <li>● Debe poseer adiestramiento específico exigido en el cargo.</li> <li>● Habilidad para acatar órdenes y mandatos de superiores</li> <li>● Mantener la disciplina y buenos modales.</li> </ul>	
Requisitos	
Formación	Primaria completa como mínimo Preferible con alguna formación en mecánica de equipo pesado
Experiencia	Conocimiento de la actividad a desempeñar y labores en campo. Mínimo 3 años de experiencia.
Habilidades y destrezas (manuales y mentales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad de seguimiento y cumplimiento de mandatos e indicaciones.</li> <li>● Aptitudes físicas para desempeñar labores que impliquen acarreo, locomoción y otras relativas a la actividad.</li> <li>● Conducción responsable del vehículo.</li> </ul>
Legales	Licencia D1 Libre de antecedentes penales u otras faltas contrarias a la ley y buenas costumbres.

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Asistente administrativo
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>Número de cargos</b>	Uno/ Dos
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Gerente/Administrador
<b>Cargo a su coordinación</b>	Encargado de planta y operador de maquinaria
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	Gerente/Administrador – Encargado de planta- Operador de maquinaria
<b>Objetivo principal</b>	
Ejecutar los procesos administrativos del área administrativa, aplicando normas y procedimientos definidos y elaborando la documentación necesaria, en coordinación con las áreas productivas, a fin del cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.	
<b>Descripción genérica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desempeño de funciones administrativas u oficinistas encomendadas por el Administrador/ Gerente de la empresa.</li> <li>● Coordinación entre las áreas de producción, administración y gerencia.</li> <li>● Elaboración de informes y proyectos de la empresa.</li> <li>● Coordinación de labores e itinerario de operador de maquinaria.</li> <li>● Atención de consultas de compañeros de trabajo, productores, clientes, miembros de Junta Directiva u otros agentes externos (instituciones públicas y privadas).</li> <li>● Documentación y registro de aspectos varios (planillas, facturas, inventarios, expedientes)</li> <li>● Brindar los servicios que da la organización a través de los convenios suscritos</li> </ul>	
<b>Funciones específicas</b>	
N°1	Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado de los distintos asuntos que se manejan en la empresa.
N°2	Participar en la elaboración, control, justificación y análisis del presupuesto de su

	dependencia y el área de producción.
N°3	Realizar los trámites necesarios para gestionar la adquisición de activos, repuestos y equipo que se requieren en las distintas áreas de la empresa, de acuerdo con instrucciones del Gerente/Administrador, así como llevar el respectivo control y registro de inventarios.
N°4	Confeccionar y llevar el control de los pedidos de materiales, artículos, órdenes de pago, vales, planillas, control de tiempo de operación del personal, horas extras, y otros aspectos relacionados con el recurso humano.
N°5	Llevar el control de los diversos contratos de servicios (públicos o privados) que se brindan por parte de la Asociación
N°6	Llevar control del combustible asignado para los vehículos de la organización, llevar un control del uso del mismo, efectuar la liquidación mensual verificando el consumo de combustibles registrado en las tarjetas contra las facturas presentadas (cupones y litros utilizados) y elaborar el informe mensual del consumo y kilometraje para su respectivo registro y verificación. Administrar las labores de chapulín (itinerario).
N°7	Confeccionar y enviar al Instituto Nacional de Seguros las órdenes para atención, así como las denuncias por accidentes de trabajo e incapacidades a la Caja Costarricense del Seguro Social y darles el seguimiento respectivo.
N°8	Efectuar los trámites administrativos necesarios ante las otras dependencias de la empresa, y ante instituciones públicas y privadas, según su área de competencia.
N°9	Velar por la correcta y oportuna tramitación de los asuntos de orden administrativo que se le solicitan para ser sometidos a consideración de su superior inmediato, en este caso la Junta Directiva. (Formalización de créditos u oficios)
N°10	Organizar y mantener actualizados los archivos administrativos y técnicos, que resulten de las operaciones diarias a su cargo. <del>(Registro productivo)</del> , según los reportes que deba recibir y procesar.

N°11	Efectuar diversos trabajos en el sistema computarizado, incorporar datos relacionados con la información generada en la dependencia para la cual labora, así como la del área de producción. Elaborar los informes, verificar que la información ingresada esté correcta y trasladarla a la dependencia o al personal que la requiera.
N°12	Efectuar las gestiones necesarias para enviar y recibir personalmente, por fax o correo, los documentos o correspondencia de otras dependencias o instituciones requeridas para el desarrollo normal de sus actividades.
N°13	Custodiar fondos de caja chica u otros, cuando le sea requerido y realizar las liquidaciones de gasto correspondiente. Supervisar y controlar los registros de firmas autorizadas en lo que respecta a Caja Chica y órdenes de pago a nivel de la dependencia en que labora.  Confección, cobro y registro de facturas, cobro de créditos, venta de insumos.
N°14	Atender y evacuar consultas de sus compañeros, otros funcionarios y público en general, relacionadas con la labor de su dependencia.
N°15	Preparar los informes periódicos o especiales relacionadas con las actividades de su dependencia y del área de producción, que su superior le solicite.
	Efectuar el registro de constancia de salud de los colaboradores de la organización.
N°16	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.
N°17	Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
N°18	Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
N°19	Participar de forma activa en programas y talleres de capacitación, que ofrezcan

	crecimiento a nivel personal y mejoramiento de su desempeño en la organización.
N°20	Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.
N°21	Coordinación de proveeduría de insumos.
N°22	Administración de la plataforma BN Servicios.
<b>Condiciones organizacionales y ambientales</b>	
<b>Supervisión recibida</b>	Trabaja con cierta independencia, siguiendo los mandatos expresos del administrador o gerente de la empresa. Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta, los aportes originales al trabajo que realizar, la eficiencia y eficacia obtenida en el cumplimiento de los objetivos de su trabajo y a la comprobación de la calidad de los resultados obtenidos.
<b>Supervisión ejercida</b>	<del>Le corresponde colaborar en la organización, asignación y control de los colaboradores de menor nivel de su dependencia, en específico el área de producción y operador de maquinaria.</del>
<b>Responsabilidad relaciones de trabajo</b>	La actividad origina relaciones constantes con superiores, compañeros de cargo, proveedores de materias primas (productores), funcionarios de instituciones públicas o privadas, las cuales deben ser atendidas con tacto y discreción.
<b>Responsabilidad por equipo y materiales</b>	Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo y materiales que se le asignen para el cumplimiento de las actividades encomendadas.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Le puede corresponder trabajar sin límites de jornada. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesario

	para el desempeño del puesto.
<b>Características personales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Debe manifestar discreción en relación con los asuntos encomendados.</li> <li>● Requiere habilidad para tratar de forma cortés a superiores, compañeros de cargo y personas externas.</li> <li>● Debe poseer adiestramiento específico exigido en el cargo.</li> <li>● Habilidad para acatar órdenes y mandatos de superiores.</li> <li>● Mantener disciplina, ética y buenos modales.</li> </ul>	
<b>Requisitos</b>	
Formación	Noveno año de secundaria como mínimo
Experiencia	Conocimiento de la actividad administrativa Uso y aplicación de paquetes computacionales (Excel, Word, Bases de datos)
Habilidades y destrezas (manuales y mentales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad de seguimiento y cumplimiento de mandatos e indicaciones.</li> <li>● Aptitud cognitiva para desempeñar actividades que impliquen la redacción, registro u otro procedimiento a fin al tratamiento y manejo de la información de la empresa.</li> <li>● Habilidades interpersonales.</li> </ul>
Legales	Libre de antecedentes penales u otras faltas contrarias a la ley y buenas costumbres.

Identificación del cargo	
<b>Nombre del cargo</b>	Auxiliar administrativo
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>Número de cargos</b>	Uno/ Dos
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Gerente/Administrador / Asistente administrativo
<b>Cargo a su mando/coordinación</b>	Encargado de planta y operador de maquinaria
<b>Solicita reportes y reporta a:</b>	Gerente/Administrador – Encargado de planta- Operador de maquinaria
<b>Objetivo principal</b>	
Ejecutar los procesos administrativos del área administrativa, aplicando normas y procedimientos definidos y elaborando la documentación necesaria, en coordinación con las áreas productivas, a fin del cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.	
<b>Descripción genérica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desempeño de funciones administrativas u oficinistas encomendadas por el Administrador/ Gerente de la empresa.</li> <li>● Coordinación entre las áreas de producción, administración y gerencia.</li> <li>● Elaboración de informes y proyectos de la empresa.</li> <li>● Coordinación de labores e itinerario de operador de maquinaria.</li> <li>● Atención de consultas de compañeros de trabajo, productores, clientes, miembros de Junta Directiva u otros agentes externos (instituciones públicas y privadas).</li> <li>● Documentación y registro de aspectos varios (planillas, facturas, inventarios, expedientes)</li> <li>● Brindar los servicios que da la organización a través de los convenios suscritos</li> </ul>	
<b>Funciones específicas</b>	
N°1	Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado de los distintos asuntos que se manejan en la

	empresa.
N°2	Participar en la elaboración, control, justificación y análisis del presupuesto de su dependencia y el área de producción.
N°3	Realizar los trámites necesarios para gestionar la adquisición de activos, repuestos y equipo que se requieren en las distintas áreas de la empresa, de acuerdo con instrucciones del Gerente/Administrador, así como llevar el respectivo control y registro de inventarios.
N°4	Confeccionar y llevar el control de los pedidos de materiales, artículos, órdenes de pago, vales, planillas, control de tiempo de operación del personal, horas extras, y otros aspectos relacionados con el recurso humano.
N°5	Llevar el control de los diversos contratos de servicios (públicos o privados) que se brindan por parte de la Asociación
N°6	Llevar control del combustible asignado para los vehículos de la organización, llevar un control del uso del mismo, efectuar la liquidación mensual verificando el consumo de combustibles registrado en las tarjetas contra las facturas presentadas (cupones y litros utilizados) y elaborar el informe mensual del consumo y kilometraje para su respectivo registro y verificación. Administrar las labores de chapulín (itinerario).
N°7	Confeccionar y enviar al Instituto Nacional de Seguros las órdenes para atención, así como las denuncias por accidentes de trabajo e incapacidades a la Caja Costarricense del Seguro Social y darles el seguimiento respectivo.
N°8	Efectuar los trámites administrativos necesarios ante las otras dependencias de la empresa, y ante instituciones públicas y privadas, según su área de competencia.
N°9	Velar por la correcta y oportuna tramitación de los asuntos de orden administrativo que se le solicitan para ser sometidos a consideración de su superior inmediato, en este caso la Junta Directiva. (Formalización de créditos u oficios)
N°10	Organizar y mantener actualizados los archivos administrativos y técnicos, que

	resulten de las operaciones diarias, según los reportes que deba recibir y procesar.
N°11	Efectuar diversos trabajos en el sistema computarizado, incorporar datos relacionados con la información generada en la dependencia para la cual labora, así como la del área de producción. Elaborar los informes, verificar que la información ingresada esté correcta y trasladarla a la dependencia o al personal que la requiera.
N°12	Efectuar las gestiones necesarias para enviar y recibir personalmente, por fax o correo, los documentos o correspondencia de otras dependencias o instituciones requeridas para el desarrollo normal de sus actividades.
N°13	Custodiar fondos de caja chica u otros, cuando le sea requerido y realizar las liquidaciones de gasto correspondiente. Supervisar y controlar los registros de firmas autorizadas en lo que respecta a Caja Chica y órdenes de pago a nivel de la dependencia en que labora.  Confección, cobro y registro de facturas, cobro de créditos, venta de insumos.
N°14	Atender y evacuar consultas de sus compañeros, otros funcionarios y público en general, relacionadas con la labor de su dependencia.
N°15	Preparar los informes periódicos o especiales relacionadas con las actividades de su dependencia y del área de producción, que su superior le solicite.
	Efectuar el registro de constancia de salud de los colaboradores de la organización.
N°16	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.
N°17	Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.
N°18	Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e

	implemente la empresa.
N°19	Participar de forma activa en programas y talleres de capacitación, que ofrezcan crecimiento a nivel personal y mejoramiento de su desempeño en la organización.
N°20	Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.
N°21	Coordinación de proveeduría de insumos.
N°22	Administración de la plataforma BN Servicios.
<b>Condiciones organizacionales y ambientales</b>	
<b>Supervisión recibida</b>	Trabaja con cierta independencia, siguiendo los mandatos expresos del administrador o gerente de la empresa. Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta, los aportes originales al trabajo que realizar, la eficiencia y eficacia obtenida en el cumplimiento de los objetivos de su trabajo y a la comprobación de la calidad de los resultados obtenidos.
<b>Supervisión ejercida</b>	Ninguna
<b>Responsabilidad relaciones de trabajo</b>	La actividad origina relaciones constantes con superiores, compañeros de cargo, proveedores de materias primas (productores), funcionarios de instituciones públicas o privadas, las cuales deben ser atendidas con tacto y discreción.
<b>Responsabilidad por equipo y materiales</b>	Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo y materiales que se le asignen para el cumplimiento de las actividades encomendadas.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Le puede corresponder trabajar sin límites de jornada. Debe recibir los cursos y el adiestramiento necesario

	para el desempeño del puesto.
<b>Características personales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Debe manifestar discreción en relación con los asuntos encomendados.</li> <li>● Requiere habilidad para tratar de forma cortés a superiores, compañeros de cargo y personas externas.</li> <li>● Debe poseer adiestramiento específico exigido en el cargo.</li> <li>● Habilidad para acatar órdenes y mandatos de superiores.</li> <li>● Mantener disciplina, ética y buenos modales.</li> </ul>	
<b>Requisitos</b>	
Formación	Noveno año de secundaria como mínimo
Experiencia	Conocimiento de la actividad administrativa Uso y aplicación de paquetes computacionales (Excel, Word, Bases de datos)
Habilidades y destrezas (manuales y mentales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad de seguimiento y cumplimiento de mandatos e indicaciones.</li> <li>● Aptitud cognitiva para desempeñar actividades que impliquen la redacción, registro u otro procedimiento a fin al tratamiento y manejo de la información de la empresa.</li> <li>● Habilidades interpersonales.</li> </ul>
Legales	Libre de antecedentes penales u otras faltas contrarias a la ley y buenas costumbres.

## Apéndice 4

### ASOCIACION DE PRODUCTORES DE GRANOS DE CONCEPCION DE PILAS DE BUENOS AIRES

#### REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

##### **Artículo 1. Propósito de Reglamento interno de trabajo**

###### Propósito

El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene el objeto de coadyuvar en la gestión del recurso humano de la Empresa **ASOPROCONCEPCIÓN**, estableciendo las normas que regulen las relaciones entre la Empresa y el personal, en complemento a lo ya estipulado en la legislación nacional, particularmente el Código de Trabajo.

##### **Artículo 2. Sujeción**

Tanto la empresa como sus trabajadores quedan sujetos al cumplimiento de las disposiciones del presente reglamento y a las normas del Código del Trabajo, las que estarán incorporadas a todos los contratos individuales de trabajo celebrados entre la empresa y los trabajadores. Se presume su conocimiento, y por tanto, su desconocimiento no podrá ser alegado y no será excusa para ningún trabajador. Para el efecto se exhibirá permanentemente un ejemplar de este reglamento, una vez aprobado.

##### **Artículo 3. Administración del recurso humano**

La administración del Recurso Humano de la empresa, es función del Administrador; la ejercerá de forma directa con sujeción a las leyes laborales y a las normas contenidas en el presente Reglamento.

##### **Artículo 5. Tipos de contratos**

La empresa podrá celebrar válidamente, cualquier tipo de contrato de trabajo con sus empleados utilizando cualquiera de las modalidades permitidas por la ley. Dadas las características de la empresa se tienen dos tipos de contratos. El primero consiste en un contrato por periodo de tres meses, específicamente para operarios de planta y maquinaria pesada, cuyo nombramiento depende de épocas de cosecha y procesamiento de producto. El pago se realiza en función a horas laboradas.

El personal administrativo tiene contrato de plazo indefinido con salario mensual, excepto para casos excepcionales que la empresa requiera una contratación por tiempo definido por la naturaleza de la tarea a realizar.

## **Artículo 6. Horario de trabajo**

Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a continuación se expresan:

### **A. Personal de planta**

En época de cosecha:

- Días laborales: Lunes a Sábado de 6:00 am a 4:00 pm  
Las horas extras se trabajarán según lo decida el administrador de la Asociación o quien esta persona designe, en función de las necesidades propias de la época de cosecha.
- Hora de comidas:
  - 9:00 am – 9: 15 am: Café/Refrigerio
  - 12:00 md – 1: 00 pm: Almuerzo
  - 2:00 pm – 2: 15 pm: Café/Refrigerio

Cuando no hay cosecha el personal de planta no labora.

### **B. Personal administrativo**

En época de cosecha:

- Días laborales: Lunes a Sábado:
- Lunes a Viernes:: 8:00 am a 4:00 pm
- Sábados: 7:00 am a 2:00 pm
- Hora de comidas:
  - 9:00 am – 9: 15 am: Café/Refrigerio
  - 12:00 md – 1: 00 pm: Almuerzo
  - 2:00 pm – 2: 15 pm: Café/Refrigerio

Los trabajadores deben ajustarse a los horarios descritos, cualquier incumplimiento al mismo conlleva una llamada de atención en primera instancia verbal y en caso de reincidencia en una segunda ocasión, de forma escrita por parte del Administrador de la empresa. Para más de dos incumplimientos, se aplicará lo estipulado en el apartado de Sanciones.

## **Artículo 7. Obligación de las partes**

### Empresa

- a) Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
- b) Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad.  
Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación

de las autoridades sanitarias.

- c) Respetar los acuerdos establecidos en los contratos pactados entre trabajadores y empresa.
- d) Seguir el debido proceso en temas de contratación y selección de personal, sin que medien intereses personales u otros que atenten contra la legalidad y honradez del trabajo.
- e) En caso de llamada de atención o despido, es necesario el registro histórico del hecho.
- f) Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
- g) Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, sus creencias y sentimientos.

### Los trabajadores

Los trabajadores deben de cumplir las siguientes normas:

- a) Realizar personalmente la labor en los términos estipulados, observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.
- b) No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones de contrato o de las normas legales de trabajo ante autoridades competentes.
- c) Acatamiento inmediato de órdenes y mandatos de su superior jerárquico.
- d) Propiciar un ambiente de respeto y armonía entre compañeros y superiores, dentro y fuera del lugar de trabajo.
- e) Realizar las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por medio del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- f) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con fin de alcanzar los objetivos y metas establecidos por la organización.
- g) Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les haya facilitado y las materias primas sobrantes.
- h) Guardar rigurosamente los principios éticos, y en general los valores de respeto y tolerancia en las relaciones con sus superiores y compañeros.
- i) Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.

- j) Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgos inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.
- k) Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales. Acatar las normas de seguridad e higiene establecidas en la planta de proceso.
- l) No consumir alimentos, bebidas u otro comestible dentro del área de proceso.
- m) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar sus labores, siendo prohibido, salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.
- n) Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra.
- o) Respetar el horario de trabajo y los tiempos de alimentación establecidos en el artículo 6.
- p) Restringir el ingreso de personas particulares, ajenas a la organización, a las áreas de proceso.
- q) Restringir la entrada de animales a las instalaciones.
- r) No fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
- s) Se prohíbe el consumo o bien presentarse a laborar bajo los efectos del alcohol u otra sustancia psicotrópica.

#### **Artículo 8. Incumplimiento y sanciones**

Las sanciones a los trabajadores se aplicarán conforme lo disponga el Reglamento Interno de Trabajo, y la aplicación de las mismas es función exclusiva del Administrador de la empresa. Las faltas muy graves podrán sancionarse conforme lo determina el Código del Trabajo.

- a) Serán faltas leves, aquellas que contravienen al presente reglamento, pero que no ponen en peligro la seguridad física o emocional propia del trabajador, ni de otras personas.

La triple reiteración de una misma falta leve, conlleva ser considerada como falta grave, por tanto la medida correctiva será acorde a dicha categoría.

- b) Se considerará faltas graves, cuando por primera vez debido a ignorancia o inobservancia de los hechos, el trabajador pone en peligro su seguridad, la de terceros, los bienes y el proceso productivo de la empresa, en decremento de la calidad del producto final.

En caso de reiterar en dos ocasiones la misma falta grave, conlleva a ser considerada como falta muy grave, por tanto la medida correctiva será acorde a dicha categoría

- c) Se considera faltas muy graves, la reincidencia en las faltas graves, violación al presente reglamento interno que con conocimiento del riesgo o mala intención, ponga en peligro su vida, la de terceros y/o de las instalaciones, equipos, bienes, proceso y productos de la empresa.

Se tomarán medidas disciplinarias contra los trabajadores que a sabiendas persisten en llevar a cabo prácticas contrarias a las estipuladas en el presente Reglamento Interno Empresarial. Dichos casos serán vistos, estudiados y calificados y las sanciones que podrá aplicar la empresa de conformidad al Reglamento Interno de Trabajo, de acuerdo a la gravedad de la falta, serán:

1. Amonestación Verbal: Para faltas leves
2. Amonestación escrita: Para faltas graves
3. Multa de hasta el 10% de la remuneración diaria unificada: Reincidencia de una falta grave
4. Suspensión (1 a 5 días laborales): Reincidencia de una falta grave
5. Suspensión ( 1 a 2 semanas laborales): Falta muy grave
6. Terminación de la relación laboral previo visto bueno, de conformidad con lo previsto en el Código Trabajo. Falta muy grave

El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno por no acatar las medidas de conductuales y de seguridad exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar sin debida justificación las órdenes y disposiciones de sus superiores.

Los trabajadores están obligados a acatar las disposiciones determinadas en el reglamento interno de la empresa facilitado por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.

## Apéndice 5

<b>REGLAMENTO DE OPERACIÓN DE CAJA CHICA DE ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE EL AGUILA, PEJIBAYE DE PEREZ ZELEDON</b>		Página de
Fecha de elaboración: 21/04/2015	Fecha de última revisión: 10/06/2015	
Elaborado por: Federico Gómez, Sonia Barboza Flores, ITCR	Revisado por: Junta Directiva	

### Capítulo 1. DISPOSICIONES GENERALES

#### Artículo 1

La finalidad del presente reglamento es regular la creación, manejo, custodia y cierre de los fondos de caja chica de la Asociación de productores de El Águila.

#### Artículo 2

El responsable de la caja chica es el encargado de velar por el fiel cumplimiento del presente Reglamento.

#### Artículo 3

El efectivo del fondo de caja chica será utilizado para:

- a. Realizar compras de bienes y otros gastos imprevistos que deben cubrirse de manera urgente, que respondan a las necesidades del solicitante y dentro de los límites del monto asignado, de conformidad con el Artículo 5, de este Reglamento.
- b. Facilitar las operaciones diarias de caja permitiendo dar cambio a billetes de gran denominación.

### Capítulo 2. CREACION Y MODIFICACION DE FONDOS

#### Artículo 4

La Junta Directiva autorizará la creación o ampliación de fondos de caja chica, a solicitud de aquellas áreas que:

- a) Realicen una actividad que ameriten realizar transacciones urgentes de compra y gastos menores.
- b) Lo requieran como parte del tipo de servicio o función del área

#### Artículo 5

El monto máximo de dinero que se asigne al fondo de caja chica, y el monto máximo a ser pagado por el fondo, fijado por Junta Directiva serán:

- a) Monto del fondo de caja chica: \_\_\_\_\_
- b) Monto máximo a ser pagado por el fondo: \_\_\_\_\_

#### Artículo 6

La Junta directiva autorizará la modificación del monto asignado a un determinado fondo de caja chica, a solicitud del responsable de caja chica, cuando exista documentación que compruebe la necesidad de realizar un aumento o disminución del fondo.

### **Capítulo 3. DEL FONDO FIJO DE CAJA CHICA**

#### Artículo 7

Los Fondos de Caja Chica estarán compuestos por:

- a. Dinero en efectivo
- b. Facturas que cumplan con los requisitos establecidos por las disposiciones vigentes de la Oficina de Tributación Directa.
- c. “Vales por Adelanto de Efectivo” que fueron emitidos a un colaborador para financiar compras que cumplan con lo establecido en los artículos 5.b y 8.

#### Artículo 8

Únicamente se podrán reconocer como pagos por medio del Fondo de Caja Chica los conceptos que se ajustan a las estipulaciones siguientes:

- a. Adquisición de bienes siempre y cuando se restrinjan a las siguientes condiciones:
  - i) Que el bien no forme parte de los inventarios que se manejan en la Asociación
  - ii) Que sea una necesidad imprevista
  - iii) Que su uso o consumo sea de inmediato
- b. Contratación de servicios cuya naturaleza no sea continua o periódica, sino del tipo eventual dada la urgencia a atender
- c. Otros gastos que cuenten con aprobación de la Junta Directiva

#### Artículo 9

Será requisito indispensable para poder adquirir bienes y servicios con Fondos de Caja Chica, hacer la solicitud previa mediante la fórmula de “Vales por Adelanto de Efectivo” y los pagos que se realicen por este medio no podrán exceder el monto autorizado.

En caso de que se haya hecho la compra y cumpla con lo dispuesto en los artículos 5.b y 8 podrá obtenerse el desembolso por medio del Fondo de Caja Chica pero deberá realizarse contra entrega de la respectiva factura, la cual deberá reunir los requisitos establecidos por las disposiciones vigentes de la Oficina de Tributación Directa.

#### Artículo 10

Los desembolsos provisionales de Fondo de Caja Chica deben estar respaldados por un “Vale por Adelanto de Efectivo”, en el que se indique el monto, objeto del gasto y nombre del colaborador que recibe el efectivo, así como su firma y número de cédula; y firma de el responsable de caja chica.

#### Artículo 11

Los “Vales por Adelanto de Efectivo” sobre el Fondo Fijo de Caja Chica deberán ser liquidados contra la presentación de las respectivas facturas, dentro de los cinco días hábiles posteriores a la realización del adelanto.

### **Capítulo 4. DE LA CUSTODIA DEL FONDO**

#### Artículo 12

La persona designada como responsable de caja chica, deberá ser de buena conducta y que cumpla con los conocimientos suficientes para la gestión de la caja chica. La Junta directiva deberá firmar un contrato con la persona designada que haga constar que la responsabilidad del puesto recaerá sobre el mismo(a).

#### Artículo 13

Las funciones y responsabilidades del encargado del Fondo de Caja Chica son las siguientes:

- a. Manejar y custodiar el Fondo de Caja Chica asignado, conforme los propósitos del mismo.
- b. Hacer cumplir las disposiciones del presente Reglamento.
- c. Revisar que las facturas que le presenten al cobro se ajusten a las disposiciones establecidas vigentes de la Oficina de Tributación Directa.
- d. Realizar la gestión de liquidación de los “Vales de Adelanto de Efectivo” que están pendientes de liquidar de acuerdo a los plazos establecidos en los Artículos 10 y 11 del presente Reglamento
- e. Gestionar los reintegros al fondo antes de que se agote el 75% del mismo
- f. Custodiar en condiciones seguras, el dinero del Fondo de Caja Chica junto con los vales y las facturas e impedir el acceso de terceras personas al mismo.

#### Artículo 14

EL presidente y el o la tesorero (a) de la Junta Directiva cuando lo consideren conveniente y sin previo aviso, realizarán arqueos a los Fondos de Caja Chica.

#### Artículo 15

Cuando ocurran sobrantes de efectivo en los arqueos, este formará parte de los ingresos percibidos por la Asociación; en caso de faltantes se registrarán en una cuenta por cobrar al responsable del fondo de caja chica.

### **Capítulo 5. SANCIONES**

Artículo 16

En caso en que el responsable del fondo de caja chica hiciera mal uso de los fondos correspondientes, ya fuera por extravío o cambiando el fin de los mismos o aplicando objetivos diferentes a los propuestos, debe responder administrativa, civil y penalmente por los daños que esto origina a la Asociación.

<b>VALE POR ADELANTO DE EFECTIVO</b>	
<b>Fecha:</b> _____	
<b>Nombre de la persona solicitante</b>	
<b>Monto solicitado</b>	
<b>Descripción del gasto</b>	
<b>Firma de recibido y cédula</b>	
<b>Firma del responsable de caja chica</b>	

<b>BOLETA DE ARQUEO DE CAJA CHICA</b>	
<b>Fecha:</b> _____ <b>Monto de caja</b> <b>chica</b> _____	
<b>Cantidad de dinero en efectivo</b>	
<b>Cantidad de dinero en facturas</b>	
<b>Cantidad de dinero en vales</b>	
<b>TOTAL</b>	
<b>Faltante:</b>	
<b>Excedente:</b>	

\_\_\_\_\_

Firma del encargado de caja chica

\_\_\_\_\_

Firma de Presidente

<b>BOLETA DE REEMBOLSO DE CAJA CHICA</b>				
<b>Fecha:</b> _____				
<b>Fecha</b>	<b># Factura</b>	<b>Empresa</b>	<b>Monto</b>	<b>Descripción del gasto</b>
<b>TOTAL</b>				

Firma del encargado de caja chica: \_\_\_\_\_

Firma de quien revisa: \_\_\_\_\_

## Apéndice 6

<b>REGLAMENTO GENERAL DE TESORERÍA DE ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CONCEPCIÓN, BUENOS AIRES DE PUNTARENAS</b>		Página de
Fecha de elaboración: 17/01/2017	Fecha de última revisión:	
Elaborado por: Federico Gómez Coto, Sonia Barboza F. ITCR	Revisado por: Junta Directiva	

### Capítulo 1. DISPOSICIONES GENERALES

#### Artículo 1

El objetivo del presente Reglamento es normar la gestión administrativa del manejo de valores, rentas y demás ingresos de la Asociación de Productores de Concepción, así como la realización de pagos que por diversas obligaciones debe hacer la Asociación.

#### Artículo 2

El tesorero de la Junta directiva es el encargado de velar por el fiel cumplimiento del presente Reglamento.

### Capítulo 2. RESPONSABILIDADES

#### Artículo 3

El tesorero de la Junta directiva será el encargado de:

- a. Recaudar todos los ingresos y depositarlos a más tardar \_\_\_\_\_ siguiente a su recepción en las cuentas corrientes a nombre de Asociación de Productores de Concepción.
- b. Realizar los diferentes pagos de la Asociación por aquellos bienes y servicios contratados.
- c. Gestionar los trámites de cobro por la venta de bienes y/o servicios brindados por la Asociación.
- d. Supervisar el funcionamiento de las Cajas Receptoras de Efectivo y velar por el fiel cumplimiento de la normativa que regula el funcionamiento de los Fondos de Caja Chica. Fondos de Caja Chica.
- e. Anular los cheques no retirados en el plazo establecido para ello, según Artículo 11 de este Reglamento.
- f. Realizar los trámites del caso ante el extravío de cheques girados por la Asociación.
- g. Tomar las medidas preventivas del caso para evitar que se cambien cheques personales, con los fondos recaudados en el día o con el efectivo del Fondo Fijo de Caja Chica.

### Capítulo 3 DEL EFECTIVO Y OTROS VALORES RECIBIDOS

#### Artículo 4

Todo dinero que ingrese deberá ser depositado a más tardar \_\_\_\_\_ siguiente a su

recepción, en las cuentas corrientes de la Asociación.

#### Artículo 5

Todo cheque que se reciba deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Entre la fecha de emisión del cheque y la fecha de recepción del mismo, no podrá haber un período superior a un mes.
- b. Que haya sido emitido a favor de la Asociación de Productores de Concepción
- c. Que concuerde el monto en letras y números de acuerdo a los documentos de respaldo.
- d. Firma del(la) girador(a).

#### Artículo 6

El tesorero le cobrará a su girador los gastos bancarios cargados por la devolución de un cheque devuelto por falta de fondos. Este pago deberá hacerse efectivo a más tardar al quinto día hábil siguiente después de haberlo comunicado a el(la) girador(a).

#### Artículo 7

Si pasado el tiempo límite indicado en el artículo anterior, el cheque no ha sido reintegrado en su totalidad, se procederá con el trámite judicial respectivo.

#### Artículo 8

Cuando un(a) funcionario(a) autorizado(a) a recibir dinero haya cobrado un cheque o dinero efectivo a favor de la Asociación y éste haya sido extraviado, lo deberá de informar de inmediato a la Asociación, quienes harán el trámite correspondiente ante el Banco respectivo

### **Capítulo 4 DE LOS CHEQUES EMITIDOS POR LA ASOCIACION**

#### Artículo 9

El tesorero es el responsable para confeccionar los cheques, el cual lo hará a favor de el(la) girado(a), contra la documentación que respalde su emisión.

#### Artículo 10

Los cheques que emita la Asociación requerirán de dos firmas mancomunadas. Los(as) funcionarios(as) con autoridad de firma, y para los cuales la misma estará registrada son:

- a. El(la) Tesorero(a) de la Asociación, la cual es estrictamente necesaria.
- b. El(la) Presidente(a) de la Asociación
- c. El(la) Vicepresidente(a) de la Asociación

#### Artículo 11

El tesorero, presidente o vicepresidente, procederán a anular los cheques no retirados al

mes de haber sido emitidos.

#### Artículo 12

Los formularios de cheques numerados deberán estar bajo custodia del tesorero en un lugar seguro y deberá registrar la entrega de cualquier formulario a la persona autorizada, quien a partir del momento en que los reciba tendrá la responsabilidad de mantenerlos bajo normas estrictas de custodia que eviten el extravío de formularios.

#### Artículo 13

La entrega de cheques se hará en forma personal al beneficiario o mediante autorización del mismo, contra la presentación de la cédula de identidad de el(la) beneficiario(a) y/o autorizado(a), quien firmará la copia del comprobante de cheque como recibido conforme.

### **Capítulo 5 DISPOSICIONES FINALES**

#### Artículo 14

La Junta Directiva tiene la responsabilidad de:

- b. Llevar a cabo arqueos sorpresivos a cualquiera de las cuentas de la Asociación.
- d. Revisar periódicamente las conciliaciones de las cuentas bancarias.

#### Artículo 15

Cuando ocurran sobrantes de efectivo o de cualquier otro tipo de valor, este formará parte de los ingresos percibidos por la Asociación; en caso de faltantes se registrarán en una cuenta por cobrar al responsable.